

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE GRAMADO:  
UM MODELO DE GESTÃO PÚBLICA**

**ROBERTA GIL MERCK**

**Taquara**  
**2016**

**ROBERTA GIL MERCK**

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE GRAMADO:  
UM MODELO DE GESTÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação das Universidades Integradas de Taquara como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional sob orientação do Prof. Dr. Daniel Gevehr.

**Taquara**

**2016**

Dedico este trabalho à Maria Cecília, amor da minha vida: minha filha, por simplesmente ser a razão do meu viver.

E ao Paulo e à Hilda, meus queridos pais, pelo real exemplo de determinação, caráter, simplicidade e honradez.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que sempre iluminou meus caminhos.

À minha filha, linda Maria Cecília, por compreender minhas faltas nos momentos tão importantes em que deixei de estar presente em sua vida.

À minha irmã, Luciana, incansável leitora dos meus textos e companheira na busca deste sonho.

Ao meu irmão, Anderson, ao meu primo, Tarcísio e à minha amiga, Maria Ivanete, pelo apoio e alegria nos momentos mais difíceis – principalmente nos de formação do trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Daniel Gevehr, com quem pude contar sempre para encontrar subsídios, coragem, embasamento e incentivo para ousar refletir sobre o tema escolhido; pela sua presença preciosa, pelo rigor das suas orientações e pela confiança depositada no meu trabalho e em mim.

À minha amiga, Dani Guidoti, que sempre me apoiou e incentivou nesta caminhada e que muitas vezes me deu exemplo de força, luz, espiritualidade, vontade e alegria – principalmente na reta final.

A todos os professores, que contribuíram decisivamente para a minha formação, em especial às professoras Raquel Caetano, Berenice Gonçalves e Patrícia Kebach.

À direção e funcionários da FACCAT, principalmente ao pessoal do financeiro, em especial ao professor Sérgio.

Aos meus chefes mais do que especiais, Fernando Gondim e Christiane Bordin, sem o apoio de vocês este sonho não seria possível.

À minha colega e amiga, Rose, pela amizade verdadeira sempre demonstrada.

A todos os discentes, inspiração da minha busca contínua por aperfeiçoamento, conhecimento e qualificação profissional, por me fazerem acreditar que a educação chegará a contribuir – de fato – para um mundo melhor, a partir das ideias que juntos compartilhamos, construímos, semeamos e que continuaremos a cultivar em nossas caminhadas de vida.

A todas as pessoas que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

“A dúvida é o princípio da sabedoria”  
(ARISTÓTELES, 2006).

## RESUMO

A pesquisa **A Administração Pública Municipal de Gramado: um modelo de gestão pública** está fundamentada em bases qualitativas e em entrevistas semiestruturadas e também na análise de referencial teórico pertinente ao tema em questão. A partir da análise do referencial teórico selecionado, foram identificados, classificados, descritos e analisados os conceitos pertinentes ao tema de pesquisa: conceitos geográficos: região, espaço, território, cidade, desenvolvimento regional; conceitos histórico-sociais: história, cultura e capital social; conceitos de planejamento: planejamento estratégico, políticas públicas e marketing público. Após faz-se a análise comparativa entre os dados teóricos coletados e as entrevistas semiestruturadas, apresentando-se os elementos mais significativos. Como resultado, há a conclusão que apresenta os principais resultados obtidos na pesquisa, confrontando o referencial teórico com a análise dos dados coletados com as entrevistas semiestruturadas, trazendo como finalização uma análise do modelo de gestão pública municipal com base nas teorias centradas nas correntes do desenvolvimento regional. Os principais resultados da pesquisa, demonstram que a Prefeitura Municipal de Gramado é um modelo de gestão pública, uma “cidade-empresa”, todavia, há de se pensar se seria ele um modelo a ser seguido ou não. O modelo fez uso do marketing público para criar uma imagem atrativa do município sendo que estratégias para o desenvolvimento das localidades são colocadas como algo inevitável. Gramado, investiu no desenvolvimento da cidade como um todo, demonstrando um novo papel das cidades e uma visível competição entre localidades. Além disso observa-se a cooperação entre público-privado, uma liderança local forte, a promoção da cidade e a formação de consensos, como sendo as bases de um planejamento competitivo. Dessa forma, a cidade de Gramado é um produto direcionado a determinado público, e nessa “fabricação de imagens”, observa-se o consenso político e a projeção das cidades destacando-se suas potencialidades locais. Uma imagem positiva é fundamental quando se observa a cidade como um produto, sendo que os papéis são muito bem determinados: os que consomem e os que trabalham. A cidade é vista como mercado/mercadoria e o cidadão como cliente/consumidor e isso pode gerar um processo de exclusão social que não deveria caber à administração pública, pois o conceito do ser “público” deveria estar imbricado do conceito de “ser para todos”, considerando de forma mais efetiva todos os cidadãos.

A gestão pública de Gramado é um importante exemplo das mudanças que a administração municipal vem propondo para promover transformações culturais e melhores resultados por meio de práticas de gestão consolidadas. As organizações são responsáveis por seus resultados e pela continuidade dos mesmos, sendo que há estreita relação entre aspectos políticos, ideológicos, culturais, entre outros. Os atores sociais e os gestores públicos, com suas experiências perpassam além dos diferentes governos, tendo o poder público o objetivo de construir uma cidade mais justa, com base na equidade social.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento regional. Espaço público. Planejamento. Modelo de gestão pública.

## ABSTRACT

The research **Gramado's Town Public Administration: a model of public management** is motivated in qualitative bases and semi structured interviews; also it is based on the referential analysis according to the subject. Starting from the selected theoretical analysis, this research concept was selected, identified, classified, described and analysed: geographical concepts: region, space, territory, town, regional development; social historical concepts: history, culture and joint stock; planning concepts: strategic planning: public policies and public marketing. After this a comparative analysis was done based on collected theoretic data and semi structured interviews, showing the most significant elements. As a result, there is a conclusion that the main results acquired in this research, confronting theoretical references with the data based on the semi structured interviews, finalizing with an analysis of a town public management model based on focused regional development's theories. The main results of this research showed that Gramado's town hall is a model of public management, "an enterprise town"; however, there is the need of thinking if this model should be followed or not. This particular model used public marketing in order to create an attractive town's image and for that it used strategies to develop Gramado's places (such strategies were inevitable). Gramado, invested in its entire development, has showing a new role for towns and a visible competition among them. Beyond that the research observed a private-public cooperation, focus on competitive management. In this way Gramado's town is a product directed to a specific audience, on this "producing images" the political consensus is seen and the towns projections the main element of local potentials. A positive image is fundamental when we observe a town as a product, and its roles are well determined: people who consume and those who work. The town is seen as market/product and the citizen as client/consumer and this can bring a social exclusion process that should not take a part in public administration, because the concept of "public" should be taken in the concept "be for all", considered the most effective way for the citizens. The Gramado's public management is an important example of changes which the town administration has offered in order to promote cultural changes and having better results using consolidate management path. The organizations are responsible for its results and for their continuation showing a tight relationship among politics, ideological, cultural and other aspects. The social players



and public managers, with their experiences through a variety of governments, focusing in the political power as an aim of constructing a fare town, based on social equity.

**Key words:** Regional development. Planning. Public space. Public policies model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização de Gramado no Rio Grande do Sul .....	33
Figura 2 – Crescimento Populacional de Gramado.....	35
Figura 3 – Mapa Turístico de Gramado.....	36

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>DISCUTINDO CONCEITOS</b> .....	16
<b>2.1</b>	<b>Considerações iniciais sobre o tema</b> .....	16
<b>2.2</b>	<b>Conceitos geográficos</b> .....	16
2.2.1	Região .....	16
2.2.2	Espaço.....	17
2.2.3	Território e territorialidade.....	18
2.2.4	Cidade – município .....	19
2.2.5	Desenvolvimento regional .....	21
<b>2.3</b>	<b>Conceitos histórico-sociais</b> .....	22
2.3.1	História e cultura.....	22
2.3.2	Capital social .....	23
<b>2.4</b>	<b>Conceitos de planejamento</b> .....	25
2.4.1	Planejamento estratégico .....	26
2.4.2	Políticas públicas .....	27
2.4.3	Marketing público.....	29
<b>3</b>	<b>DESCORTINANDO GRAMADO</b> .....	31
<b>3.1</b>	<b>História</b> .....	31
<b>3.2</b>	<b>Vocação para o turismo</b> .....	32
<b>3.3</b>	<b>Geografia</b> .....	33
<b>3.4</b>	<b>Clima, relevo e vegetação</b> .....	34
<b>3.5</b>	<b>Economia</b> .....	34
<b>3.6</b>	<b>Indústria e comércio</b> .....	34
<b>3.7</b>	<b>Política e administração</b> .....	35
<b>3.8</b>	<b>Demografia</b> .....	35
<b>3.9</b>	<b>Turismo</b> .....	36
<b>3.10</b>	<b>Turismo de negócios</b> .....	36
<b>3.11</b>	<b>Eventos</b> .....	37
<b>4</b>	<b>EXPONDO O PROBLEMA DE PESQUISA: A METODOLOGIA DE TRABALHO</b> .....	38

<b>5</b>	<b>COMPREENDENDO O OBJETO DA PESQUISA: A ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrevendo os participantes da pesquisa</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2</b>	<b>Questões norteadoras – roteiro de pesquisa semiestruturada</b> .....	<b>44</b>
<b>5.3</b>	<b>Gramado e o conceito de cidade-empresa</b> .....	<b>45</b>
<b>5.4</b>	<b>Gramado: público &amp; privado</b> .....	<b>48</b>
<b>5.5</b>	<b>Modelo de gestão de Gramado</b> .....	<b>49</b>
<b>5.6</b>	<b>Continuidade do trabalho: pontos positivos da reeleição</b> .....	<b>50</b>
<b>5.7</b>	<b>Influência do capital social para o desenvolvimento de Gramado</b> .....	<b>51</b>
<b>5.8</b>	<b>Modelo de gestão pública: contribuições para Gramado</b> .....	<b>54</b>
<b>5.9</b>	<b>Gramado e o marketing público</b> .....	<b>55</b>
<b>5.10</b>	<b>Percepções e sentimentos sobre a gestão pública de Gramado</b> .....	<b>57</b>
<b>5.11</b>	<b>Em Gramado tudo dá certo?</b> .....	<b>58</b>
<b>5.12</b>	<b>Gramado: Ponto de vista dos gestores X contraponto</b> .....	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE C – SÍNTESE DAS RESPOSTAS</b> .....	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA</b> .....	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Colaborar para a disseminação e replicação de estratégias inovadoras em gestão pública local e suas contribuições para a ampliação da qualidade de vida municipal é um tema relevante e atual. Este estudo, portanto, tem a intenção de contribuir com a efetividade dos serviços em prol da melhor qualidade de vida dos cidadãos. Partindo dessa premissa, é possível dizer que gerir conhecimentos nas prefeituras é um desafio inexorável e exige estratégias e ações dos gestores e dos servidores municipais e deve considerar tanto perspectivas atuais quanto futuras.

Ao considerar-se Gramado como modelo de gestão, pretende-se a refletir sobre de que forma a gestão pública pode contribuir para a consecução de práticas de excelência na gestão pública municipal.

Este trabalho, portanto, tem como tema a dinâmica da gestão pública do município de Gramado - RS. Através dessa problematização busca-se analisar e aprofundar a discussão sobre o modelo de gestão pública municipal praticada nesse município, tendo como referencial a ótica de análise de Gramado enquanto cidade-empresa. Essa investigação faz-se necessária na medida em que se parte da hipótese de que Gramado seja realmente uma cidade-empresa modelo e que seu “sucesso” possa – em diferentes medidas e contextos – servir de exemplo para outros municípios que buscam alternativas de desenvolvimento.

Sendo assim, pretende-se conhecer a interpretação de diferentes gestores do município de Gramado para identificar quais são os diferenciais que fizeram dele um dos destinos mais desejados pelos turistas nas últimas décadas e um dos municípios do Rio Grande do Sul, mais desenvolvido, economicamente além de buscar outros fatores que alavancaram a gestão pública municipal como, por exemplo, a implementação da certificação ISO 9001 e da Avaliação de Desempenho do serviço público municipal, para, assim, explicar se Gramado tornou-se – ou não – um município de sucesso reconhecido em razão da qualidade da gestão pública municipal. Buscar-se-á identificar, também, quais os outros fatores que contribuíram para isso.

Para estruturar esta pesquisa, inicialmente, faz-se a contextualização do cenário, apresentação do problema, explanação dos objetivos, justificativa e apresentação do tema e a sua delimitação. Importante também é a apresentação da metodologia utilizada, a revisão teórica, na qual apresentam-se os conceitos

pertinentes ao trabalho de pesquisa: noções de região, de espaço, de território; informações relevantes sobre a história, a cultura e o capital social; gestão, planejamento estratégico, políticas públicas e marketing público. E, a partir da metodologia, faz-se a análise dos dados coletados por ocasião da entrevista de alguns gestores públicos do município de Gramado; e, para finalizar apresentam-se as considerações finais a respeito do tema aqui exposto.

O ponto de partida que gerou o interesse desta investigação e faz com que ela seja direcionada para a discussão sobre o processo de planejamento estratégico e a gestão pública municipal, relacionado ao desenvolvimento regional, com vistas ao fortalecimento dos municípios enquanto cidades-empresa.

Conforme dados do Ministério do Turismo (BRASIL, 2014), Gramado é uma cidade turística reconhecida nacional e internacionalmente, sendo o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil. Em razão dessa afirmativa, surgem vários questionamentos: O que fez com que o município de Gramado se tornasse um dos destinos turísticos mais desejados da atualidade? Qual o papel da gestão pública para isso? O fato de Gramado ter se tornado uma cidade-empresa contribui para tal? Qual o papel desempenhado pelo capital social para isso? Qual o papel do marketing público para o desenvolvimento deste município?

Outro motivo para direcionar a discussão sobre o processo de planejamento estratégico e a gestão pública municipal de Gramado enquanto cidade-empresa, servindo este de modelo para outros municípios que buscam fortalecer o desenvolvimento.

Este cenário remete diretamente ao modelo de gestão pública municipal de Gramado, que vem sendo utilizado há praticamente quatro mandatos consecutivos – em razão de que desde as eleições municipais do ano 2000 um único partido político tem sido o gestor do município de Gramado.

Apresenta-se, desse modo, o cenário para esta pesquisa, na qual o município de Gramado surge como uma perspectiva de modelo a ser seguido por outros municípios a fim de fomentar o desenvolvimento. Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo é: **Quais são os diferenciais que fazem/fizeram do município de Gramado um modelo de cidade-empresa?**

Para responder essas e outras perguntas foi necessário que se estabelecessem alguns objetivos para a realização deste trabalho. O primeiro deles é analisar a gestão pública do município de Gramado – Rio Grande do Sul, sob a

categoria de cidade-empresa. Outro objetivo é descrever o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado desde a gestão de 2001 até os dias atuais. É importante também, identificar a importância do capital social, do modelo de gestão e do marketing público, enquanto fatores que interferem diretamente na eficiência da gestão pública do município de Gramado, e identificar a percepção, a compreensão e os sentimentos dos atores envolvidos na gestão pública do município de Gramado, representados aqui, nesta pesquisa, pelo Prefeito Municipal e pela Secretária de Administração atuais do município de Gramado.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de demonstrar quais são os fatores que fizeram de Gramado uma cidade-empresa de “sucesso”, partindo da ideia de que é possível ter uma gestão pública eficiente e qualificada. Assim, este projeto busca mostrar que é preciso gestão pública, capital social e resiliência para transformar um município em cidade-empresa e modelo de eficiência.

Sendo assim, faz-se necessário iniciar a investigação pelos fatores que demonstram como se constituiu esse povo empreendedor de Gramado? O que faz com que a gestão seja uma gestão de qualidade? Seria a continuidade dos trabalhos desenvolvidos, independentemente das mudanças políticas que ocorrem a cada quatro anos? Quais fatores alavancaram o desenvolvimento deste município? E, por fim, Gramado é, de fato, uma cidade-empresa de sucesso? Ou seria isso apenas uma jogada de marketing para “vender” a cidade?

Acredita-se que depois da realização deste estudo será possível propor alternativas que possam contribuir com outros municípios que buscam maneiras de promover o desenvolvimento, além de demonstrar que Gramado pode ser uma cidade-empresa de sucesso.

Existe ainda o fato de que Gramado, por ser um dos destinos turísticos mais desejados da atualidade, conforme o Ministério de Turismo (BRASIL, 2014) acaba recebendo uma grande demanda de turistas, gerando problemas diretamente ligados a alta concentração populacional, como por exemplo, problemas de trafegabilidade no trânsito de veículos e problemas com o excesso de lixo produzido pelo município.

Fatores como uma gestão pública qualificada (com bases na estrutura administrativa e nos modelos de gestão da empresa privada), em parceria com os governos, com a qualidade de serviços prestados, com a valorização e a participação da sociedade, com o trabalho em redes, com o capital social e com o marketing público

são alguns dos aspectos que contribuem para o desenvolvimento de qualquer município, fatores estes que em Gramado parecem ocorrer de fato.

A gestão pública municipal deve estar preparada para atuar de forma permanente e eficiente, independente de quem esteja à frente do Poder Executivo, ou seja, independentemente de quem seja o prefeito ou ainda a qual partido político esteja ligado. O objetivo primeiro de um gestor público municipal deve ser ofertar serviços de qualidade à sociedade e, principalmente, promover a eficiência do gasto público, ampliando a capacidade de governança do orçamento e de execução de seu projeto de governo; só assim é possível estimular o desenvolvimento municipal como um todo.

O presente trabalho tem como tema a gestão pública do município de Gramado - RS sob a ótica de Gramado enquanto cidade-empresa, analisando-se a importância do capital social. Parte-se da compreensão de que o município de Gramado tem forte vinculação com o turismo, e assim propõe-se investigar os desafios e perspectivas da gestão pública desse município, buscando identificar fatores que possam contribuir para tornar a gestão pública mais eficiente. A pesquisa está estruturada em seis capítulos, nos quais serão abordados os seguintes aspectos.

Inicialmente, a Introdução, no capítulo um, dando uma síntese do propósito do presente trabalho.

No segundo capítulo são discutidos conceitos como: aspectos geográficos, região, espaço, território e territorialidade, cidade-município e desenvolvimento regional. Nesse mesmo capítulo abordam-se ainda conceitos históricos sociais, história e cultura, capital social, planejamento, planejamento estratégico, políticas públicas e marketing público.

No terceiro capítulo, “Descortinando Gramado”, apresentam-se aspectos históricos da cidade, vocação para o turismo, geografia, clima, relevo e vegetação, economia, indústria e comércio, política e administração, demografia, turismo, turismo de negócios e eventos.

O quarto capítulo expõe o problema da pesquisa apresentando a metodologia do trabalho.

No quinto capítulo, finalmente, faz-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa, apresentando, com isso, no capítulo seis, as principais conclusões sobre a proposição apresentada, no qual a pesquisadora tece seus comentários e fundamenta sua posição em relação à pesquisa.



## **2 DISCUTINDO CONCEITOS**

### **2.1 Considerações iniciais sobre o tema**

Essa etapa da dissertação consiste em apresentar a fundamentação teórica sobre o tema investigado, mostrando o levantamento da literatura pertinente que deu suporte e base para a posterior análise de dados.

Os resultados da fundamentação teórica aqui apresentados versam sobre conceitos pertinentes a dissertação, nos aspectos geográficos: região, espaço, território; nos aspectos histórico-sociais: história, cultura e capital social; nos aspectos de planejamento: planejamento estratégico, políticas públicas e marketing público.

Considera-se importante abordar tais conceitos para que se tenha uma melhor compreensão acerca do tema pesquisado – Gestão Pública do Município de Gramado - RS sob a ótica de Gramado enquanto cidade-empresa.

### **2.2 Conceitos geográficos**

São aqui entendidos como aqueles conceitos diretamente ligados à geografia enquanto ciência, que nesta dissertação é entendida à luz da geografia crítica, com base nas ideias de Milton Santos (2006), por serem estes os conceitos mais adequados ao tema estudado.

#### **2.2.1 Região**

É bastante clara a ligação do conceito de região com a geografia, pois de acordo com Becker e Egler (1994) o conceito de região está diretamente ligado ao trabalho dos geógrafos. O vocábulo região tem sua raiz linguística no latim *regere*, que de acordo com o dicionário Latino-Português quer dizer “reger, dirigir, governar” (BUSSARELLO, 1998, p. 143).

Para Markusen (1987) região é uma sociedade territorial contígua, que foi historicamente produzida, num determinado ambiente físico, social, econômico, político e cultural que a distingue de outras regiões. Santos (2006) chama a atenção que o próprio termo região serve para designar extensões diferentes.

Tomando-se o aspecto econômico como um viés do próprio aspecto geográfico, Souza (2009) expõe que uma região forma uma identidade devido às características semelhantes, criando um campo de forças, atraindo unidades econômicas e organizando todo o território próximo, relacionando-se com outras regiões. Souza (2009) também alerta para o fato de que uma região não pode ser estudada apenas sob o viés da economia, e enfatiza que é preciso observar-se também os aspectos demográficos, sociais e tecnológicos.

Para realizar as análises entende-se que não há como estudar região sem considerar o processo de globalização. Somando-se a isso se coloca a necessidade de que o conceito de globalização esteja diretamente ligado ao tema estudado – desenvolvimento regional e marketing público – faz-se necessário conceituar globalização de acordo com o olhar de autores que tratem do tema que venham ao encontro das ideias também aqui abordadas; assim surgem as ideias de Lopes (1998) que considera a globalização um fenômeno de grande transformação pelo qual o mundo está passando desde o final do século XX até a atualidade. Este processo, de acordo com o autor, é decorrente da revolução industrial, e acabou produzindo grandes mudanças na organização sociocultural da humanidade, sendo que o conhecimento e a tecnologia são determinantes no processo de acumulação de riquezas.

Ao se tratar sobre região e globalização, também Milton Santos (1994) traz suas contribuições afirmando que a região continua existindo no mundo globalizado, mas num nível muito elevado de complexidade, que o homem jamais imaginou. E o autor enfatiza que há uma necessidade de constante atualização de conceitos geográficos, levando-se em conta a multiplicidade de definições, considerando-se acima de tudo que o conceito de região indubitavelmente estará interligado à política, à economia e à cultura.

### 2.2.2 Espaço

Após a análise dos conceitos sobre região, agora se faz necessária a análise do conceito de espaço. Para Santos (2006), o espaço é formado por um conjunto de sistemas, objetos e ações, que não podem ser considerados separadamente, mas sim, como algo único, no qual a historicidade se dá. E o autor chama a atenção para o fato de que a natureza era intocada, mas na atualidade é um constructo artificial.

Para o autor, o espaço é o espaço geográfico e este, por sua vez, é o espaço da ação humana.

Ao discorrer sobre espaço e globalização, há ainda Fernandes (2006) e Santos (1996) que afirmam que o espaço globalizado só pode ser analisado considerando-se a dimensão humana nele presente. Seria uma espécie de análise do espaço social que está inserido no espaço geográfico. Ao se analisar o espaço desta forma, como fruto da ação humana, percebe-se, portanto, que este espaço social também é conflitivo.

### 2.2.3 Território e territorialidade

Até o momento, com as noções de região e espaço, já definidas, precisa-se discutir e definir os conceitos de território e territorialidade, que também são aqui importantes conceitos para o tema estudado. Devido aos vários conceitos de território, procurou-se elencar os que estão mais relacionados ao tema aqui estudado, sob os mais variados pontos de vista: cultural, político, histórico, socioeconômico e, principalmente, observando-se o conceito de território no processo de globalização.

Santos (1999) considera que, por si só, o território não constitui uma categoria de análise, mas sim o que ele chama de “território usado” assim o é. Para o autor, território usado é aquele que constitui o “chão acrescido de identidade”, sendo esta última compreendida como o sentimento de pertencimento.

Para Heidrich (2004) e Raffestin (2011), o espaço é anterior ao território; é a territorialidade que torna um espaço um território. O que é corroborado pelas ideias de Suertegaray (2001) ao afirmar que território é uma dimensão do espaço geográfico que desvincula as relações humanas e sociais da relação direta com a dimensão natural do espaço, extraindo deste conceito a necessidade direta de domínio; a apropriação se faz pelo domínio de território, não só para a produção, mas também para a circulação de uma mercadoria; constituem parte do tecido social, expressam uma realidade, mas não substituem a dominação política de territórios, estando inseridas em espaços de dimensão relacional.

Já para Jovchelovitch (2000) o mundo é resultado da fabricação de mãos humanas, ou seja, ele se relaciona com o artefato humano e com as questões que se põem para aqueles que vivem nesse espaço, sendo assim, o desenvolvimento da territorialidade se dá a partir da existência dos atores sociais em um determinado

espaço geográfico, alinhando um sentimento de sobrevivência do todo, mesmo com a diversidade dos interesses ali presentes.

Raffestin (2011) e Souza (2001) consideram ainda o território como *um campo de poder*, sendo o território um espaço definido e delimitado pelo poder e pelas relações de poder, o que demonstra um caráter político-administrativo ao conceito.

Não se pretende aqui deter-se em conceitos de poder, propriamente dito, mas vale chamar a atenção para teóricos como Foucault (2000 e 2007), Krausz (1991) e Galbraith (1999) que consideram que o *poder* não é bom nem mau, mas sim que seu uso pode ser bom ou mau, pois qualquer análise do poder, para ser válida, necessita estar livre de preconceitos e de distorções que emprestem a este conceito um sentido negativo. “Como qualquer atributo humano, também o poder tem aspectos positivos e negativos” (KRAUSZ, 1991, p. 49); e, onde houver relações humanas, haverá jogo de poderes. “O poder é um fenômeno que se dá em todo e qualquer relacionamento humano” (KRAUSZ, 1991, p. 87).

Nessa perspectiva de análise, Foucault (2007) e Galbraith (1999) afirmam que o poder, por si, não é um assunto merecedor de indignação. O exercício do poder, a submissão de alguns à vontade de outros, é inevitável na sociedade moderna; nada se realiza sem ele. É um assunto para ser abordado com espírito cético, mas não com a ideia fixa do mal. O poder pode ser socialmente maligno; mas é também socialmente imprescindível.

Santos C. (2009) traz a ideia de territorialidade como sendo uma simples relação homem-território, abordando que existe o processo de demarcação de parcelas individuais entre a relação social entre os homens. Baseado nesta ideia, a territorialidade acaba sendo um conjunto de relações que se originam num sistema tridimensional sociedade-espaço-tempo com o objetivo de atingir uma maior autonomia possível, compatível com os recursos do sistema no qual está envolvido.

Enfim, quando analisa a questão do território, Milton Santos (1996) sintetiza que o espaço é a totalidade e que, sendo assim, território é configuração territorial, o que denota também um caráter político.

#### 2.2.4 Cidade – município

Após conceituar região, espaço e território, passa-se agora a abordar o conceito de cidade – município. Conforme o dicionário Latino-Português, o vocábulo

cidade tem sua raiz linguística no latim *civitas*, que quer dizer “cidade, Estado, cidadania” (BUSSARELLO, 1998, p. 44). Outro vocábulo latino interessante para a análise que aqui se apresenta é o termo *urbe*, que também significa “cidade, capital” (BUSSARELLO, 1998, p. 236). De ambos os vocábulos derivam palavras como: cidadão, cidadania, civismo, civilidade, urbano, urbanismo, urbanidade.

Ainda se pode aqui analisar o termo grego *polis*, que é muito bem retratado na República, de Platão, definido como cidade-estado, considerado o local do exercício da cidadania, a cidade-autônoma, soberana (PLATÃO, 1996).

De acordo com Oliveira (2001), as cidades são organizações nas quais se desenvolvem relações individuais e coletivas, num jogo dinâmico de interesses e conflitos. A autora apresenta ainda a ideia de que há uma dicotomia no conceito de cidade: a cidade formal e a cidade informal, considerando a primeira aquela em que há o interesse e o investimento público e a segunda aquela à margem.

A partir da discussão realizada sobre o significado desses termos já é perceptível o caráter essencialmente político-administrativo em que o conceito de cidade está inserido.

Gonçalves (1996) dá um sentido mais abrangente ao conceito de cidade, afirmando esta não se tratar apenas da sede municipal, mas sim do ambiente onde se desenvolve a urbanidade, as relações sociais e econômicas, na qual há uma grande concentração de pessoas. Já Lopes (1998) e Massaú (2008) consideram o município um local no qual o reflexo do mundo globalizado se materializa, com todos os pontos positivos (novas oportunidades que são criadas pela globalização) e pontos negativos (mudanças rápidas extremas que requerem estruturação).

Massaú (2008) considera ainda o município como uma célula de desenvolvimento e inclusive estabelece uma ordem hierárquica: município, região, país. Chama a atenção ainda para o fato de que o município deve ser o agente facilitador de desenvolvimento em razão das mazelas da globalização.

Encarando-se o município desta forma, surgem as ideias de Vainer (2009) que apresenta o conceito de cidade-mercadoria ou cidade-empresa, alertando para a competitividade, no sentido de que várias outras cidades também estão à venda. Apesar do termo competitividade estar diretamente ligado ao privado, surge aqui vinculado ao público, e, sendo assim, se faz necessária a abordagem de que ao se tratar sobre o tema competitividade, mesmo que no setor público, é relevante entender outros dois conceitos: marketing e planejamento.

Conforme Vainer (2009) o processo de planejamento e gestão das cidades está cada vez mais voltado para o marketing urbano, inclusive afirma que muitos gestores públicos municipais (prefeitos) estão agindo mais como vendedores do que como dirigentes políticos. Ainda conforme o autor, ver a cidade como uma empresa, significa encará-la como um agente econômico inserido num mercado e que encontra neste os modelos de planejamento para suas ações.

Outro conceito de cidade-empresa relevante para este estudo é o apresentado por Sánchez (2001) que considera que cidades-modelo são imagens de marcas construídas pela ação combinada entre governos locais junto a atores sociais com interesses localizados. Fica clara a ideia de que imagens de marca são uma produção do espaço social, tornando-o adequado para a venda. Para a autora, sendo a cidade uma mercadoria, envolve estratégias especiais de promoção, uso da mídia e das políticas de *city marketing* como instrumentos de difusão e afirmação.

Outra autora que corrobora as ideias anteriormente apresentadas é Costa (2010), ao afirmar que na perspectiva da cidade como negócio, a cidade seria administrada como empresa, onde teria lugar o marketing urbano e onde seria realizado um planejamento de mercado. E a mesma autora sintetiza: as cidades seriam a manifestação da dinâmica do mercado e não o espaço da política.

#### 2.2.5 Desenvolvimento regional

Agora com os conceitos de espaço, região, território e cidade, passa-se a análise sobre desenvolvimento regional. Das fontes bibliográficas analisadas, pode-se perceber que antes de conceituar propriamente o que é desenvolvimento regional é preciso compreender a complexidade deste tema e, para isso, faz-se necessário conceituar inicialmente o que é crescimento e o que é desenvolvimento.

Lemos (2007) afirma que crescimento econômico se refere à expansão do sistema econômico, o que pode ser calculado pelo índice de crescimento anual do Produto Nacional Bruto *per capita*, ou seja, o Produto Nacional Bruto dividido pela população total do país. O desenvolvimento econômico, por sua vez, envolve o crescimento econômico, somando-se a melhoria da qualidade de vida da população, o que se chama desenvolvimento social. Conforme Lemos (2007), o desenvolvimento é um conceito mais amplo e qualitativo, que alia o crescimento da economia com a distribuição de renda. Sendo assim, para esta dissertação, o conceito de

desenvolvimento regional deve ser estudado levando-se em conta toda essa complexidade.

Souza (2009) afirma que algumas regiões crescem mais do que outras e isso se deve a dinamismos diferentes que podem ser locais ou regionais. Portanto, se o desenvolvimento regional engloba o crescimento econômico e o desenvolvimento social, de acordo com Bender (2011) deve haver também uma preocupação com ações concretas com o objetivo do enfrentamento das desigualdades regionais, buscando uma valorização dos mecanismos endógenos e das potencialidades e particularidades de cada região.

Nesse contexto, é importante abordar as ideias apresentadas por Boisier (1996) que afirma que na atualidade vislumbra-se o fortalecimento das cidades e das regiões, que passam a ser novos atores na competição pelo capital, pela tecnologia e por novos mercados.

São também desse mesmo autor os conceitos de *região pivotal* (ou associativa), de *região quase-Estado* e de *região quase-empresa*. Tais conceitos deverão ser melhor estudados posteriormente, mas aqui vale dizer que esses conceitos estão baseados num novo cenário contextual que requer um novo modelo estratégico de administração e gestão do desenvolvimento regional, que para o autor, está diretamente ligado à articulação e participação: “mediante o consenso político, o pacto social, a cultura da cooperação e a capacidade de criar, coletivamente um projeto de desenvolvimento” (BOISIER, 1996, p. 124).

## **2.3 Conceitos histórico-sociais**

Nesta dissertação, considera-se como conceitos históricos-sociais, aqueles pertinentes ao homem, à humanidade, à influência da humanidade no espaço, compreendidos como a influência exercida pelo homem no espaço geográfico no qual age, sobre o qual, por meio do empoderamento, o territorializa de forma a representar seus papéis, sua historicidade, sua cultura e sua ação social.

### **2.3.1 História e cultura**

Sobre história e cultura faz-se necessário sua análise, observando-se a dimensão da grande evolução e desenvolvimento pela qual passou a humanidade.

Pode-se afirmar que aconteceram três ciclos evolutivos pelos quais a sociedade humana passou. O primeiro foi o ciclo da evolução agrária, o segundo foi o da evolução industrial e o terceiro o tecnológico ou de inovações sociais.

Com o surgimento da urbanização, por volta do século XV é possível visualizar as relações sociais de maneira mais factível, sem a névoa do autoritarismo advindo dos tempos de escuridão da Idade Média. Aqui se percebe a passagem do primeiro ciclo, isto é, do ciclo agrário, para o ciclo industrial. Ocorre a migração do domínio das técnicas rurais para o domínio da tecnologia industrial, gerando mais produção em menor tempo. O máximo de eficiência só é almejado quando o indivíduo alcança o mais alto grau de rendimento para a indústria.

O passo subsequente ao ciclo industrial é a evolução para o conhecimento tecnológico. Processos e produtos são analisados criteriosamente, buscando-se o ganho econômico e à geração do lucro para as organizações. A missão estratégica das organizações é buscar identificar quem ela é e a quem busca atender. Em um ambiente sempre em mudança, a inovação ganha, então, novos contornos (SCHUMPETER, 1982).

Esses contornos estão presentes nos fatores humanos, sociais e culturais sendo identificados como elementos cruciais para a obtenção de resultado de eficiência. Esses influenciam diretamente no aprendizado histórico-cultural da organização pública e referem-se à facilidade de comunicação interna, às interações informais, à cooperação e aos canais de transmissão de informações e habilidades entre as organizações e dentro de cada um individualmente.

### 2.3.2 Capital social

Percebendo-se a importância do elemento humano para a análise apresentada, passa-se agora ao conceito de capital social e, para isso, faz-se necessário a análise sobre este conceito, interligando-o a alguns conceitos até o momento construídos como, por exemplo, territorialidade e cultura, pois, conforme Albagli (2004), a territorialidade não traduz apenas uma relação com o meio ambiente, ela é uma relação entre os indivíduos e o espaço. Ela reflete toda sua abrangência em múltiplas dimensões: cultural, política, econômica e social, ou seja, o comportamento dos indivíduos deve ser analisado em seu meio.



A territorialidade é associada a valores e normas sociais, que variam de sociedade para sociedade, de um período para outro. Além disso, procura evidenciar as inter-relações entre as dimensões territoriais e socioculturais. Refere-se às relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se em uma localidade, uma região ou um país, expressando um sentimento de redes inter-organizacionais e um modo de agir em um dado território. Para Arrais (2008, p. 88):

É necessário considerar a estrutura territorial e administrativa de cada território. [...] existem sistemas político-administrativos diferentes, como modelos mais centralizados que outros o que pode influenciar as possibilidades de coesão regional.

E o mesmo autor acrescenta:

É preciso qualificar os atores [...] de modo a desvendar o significado de sua ação, pois disso depende a percepção do que foi, do que é e do que será uma determinada região. Estimular o pensar regional, uma consciência sobre os problemas de uma região pode significar, também, forjar uma falsa consciência sobre seu destino (ARRAIS, 2008, p. 88).

O desenvolvimento da territorialidade se dá a partir da existência dos atores sociais em um determinado espaço geográfico, alinhando um sentimento de sobrevivência do todo, mesmo com a diversidade dos interesses ali presentes. Indivíduos criativos e capazes de interagir com seu ambiente são eficazes em proporcionar mudanças, sendo assim, o capital social é responsável pelas inovações sociais e acaba por ter como objetivos atender às necessidades humanas num determinado espaço, região, local, bairro, cidade.

Sendo assim, o conceito de capital social pode ser definido, conforme Albagli (2004), como um ativo coletivo de comunidades e grupos sociais, um bem público ou atributo da estrutura social em que se inserem os indivíduos. E complementa afirmando que os comportamentos associados ao capital social – confiança, compromisso, redes e valores compartilhados – contribuem para os processos de inovação e de aprendizado interativos.

Em se tratando da importância do capital social para o desenvolvimento local, Boisier (2008) afirma a existência de quatro fatores responsáveis pelas economias locais: o talento empresarial, um sistema produtivo flexível, economias geradas em distritos industriais e a existência de atores, sejam eles coletivos ou individuais,

públicos ou privados, capazes de atuar como catalisadores, motivando e promovendo o potencial local – o que pode ser aqui entendido como o capital social.

E para finalizar o entendimento sobre o conceito de capital social que aqui interessa, Albagli (2004) enfatiza que é na dinâmica da relação entre Estado e sociedade civil que o capital social se desenvolve. Ideias que são corroboradas por Gil (1995), ao afirmar que não há desenvolvimento sem a participação das pessoas e das instituições, por ser o desenvolvimento um processo multidimensional que envolve diferentes segmentos sociais e instituições. Na escala local, os atores sociais agem e interagem envolvidos em instituições, sendo elas estruturas reguladoras, normativas e cognitivas, as quais conferem estabilidade, coerência e significado ao comportamento social, sendo transmitidas pela cultura, pelas estruturas e pela rotina (APPENDINI; NUIJTEN, 2002). Observa-se assim o caráter fundamental da integração entre os atores sociais, sejam eles dos setores público ou privado ou mesmo da sociedade civil.

## **2.4 Conceitos de planejamento**

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento é a primeira função do processo administrativo, estabelecendo os objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz.

Conforme Oliveira (2001), planejamento pode ser definido como um processo que busca alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização. Para o autor, o planejamento norteia a organização a seguir o rumo traçado, de forma a buscar uma situação almejada, diferente da atual, empregando todo o seu potencial disponível.

Já Maximiano (1995) afirma que o planejamento compreende os fatores como tempo, incerteza e decisão. Sendo assim, seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

Apesar das definições estarem diretamente ligadas ao meio privado são, elas também, utilizadas subsidiariamente ao meio público, pois se verifica que, conforme

Porto (2006) o planejamento consiste na determinação do que a organização (seja ela pública ou privada) deverá fazer no presente, no sentido de alcançar a situação desejada no futuro, a partir dos recursos humanos e financeiros que possui.

#### 2.4.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico possui cinco características essenciais, segundo Chiavenato (2004, p. 203):

- relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo;
- dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros;
- é compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades;
- processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual;
- uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

De acordo com Porto (2006), o planejamento estratégico pode ser considerado um processo organizacional que compreende a adaptabilidade da organização ao ambiente em constante modificação, possui visão de futuro, abrange a organização de forma sistêmica e consensual, convertendo-se em um despertar constante para a aprendizagem e inovação organizacional.

Também aqui é importante tratar sobre o planejamento estratégico municipal, que de acordo com Pfeiffer (2000) é um método que integra a filosofia do meio privado, e pode vir a ser um instrumento de gerenciamento, levando em conta as necessidades específicas do planejamento do desenvolvimento municipal.

Segundo Bender (2011) existem peculiaridades e características inerentes a cada setor (público ou privado), todavia, independentemente disso as funções do planejamento estratégico são as mesmas.

As cidades passam a assumir responsabilidades que anteriormente estavam nas mãos do poder central, fomentando o desenvolvimento local a partir de práticas empreendedoras e de novas formas inovadoras de gerenciamento. Surge o

planejamento estratégico – logo transformado em “pensamento único” – para as cidades (MARICATO; VAINER; ARANTES, 2009).

De acordo com Silva (2011) as políticas de planejamento das cidades consistem na união de esforços entre o setor público e o setor privado para realizar a construção de atributos ou elementos a serem vendidos; atributos que vendam a cidade.

#### 2.4.2 Políticas públicas

Conforme Souza (2006), políticas públicas são conjuntos de programas, ações e atividades, desenvolvidos pelo Estado, direta ou indiretamente, com a participação de entes públicos ou privados, que visam assegurar determinado direito de cidadania, de forma difusa ou para determinado segmento social, cultural, étnico ou econômico.

As políticas públicas correspondem a direitos assegurados constitucionalmente ou que se afirmam graças ao reconhecimento por parte da sociedade e/ou pelos poderes públicos enquanto novos direitos das pessoas, comunidades, coisas ou outros bens materiais ou imateriais. A autora também discute as ideias de que o conceito de políticas públicas deve ser observado sob uma ótica holística, buscando a síntese teórica no campo da sociologia, da política e da economia.

Lopes e Amaral (2008), por sua vez, consideram políticas públicas como a totalidade de ações, metas e planos que os governos traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público.

Dessa maneira pode-se depreender que a cidade é o reflexo da sua gestão pública, especialmente a municipal, mas não é apenas reflexo disso, há uma consonância entre gestão pública, historicidade, cultura e a relação do público-privado, pois, conforme Arrais (2001, p. 232),

[...] a prática da cidade pode contestar ou mesmo afirmar as imagens produzidas pelas instituições. [...] Essa prática, se considerarmos a história da cidade, tem sido influenciada, disciplinada, pelas intervenções no espaço urbano, bem como pela especialização dos espaços públicos e privados.

De acordo com Bender (2011) há uma ligação intrínseca entre políticas públicas, governo e sociedade. E acrescenta também que nem sempre há compatibilidade entre as intervenções e declarações de vontade e as ações

desenvolvidas. E finaliza afirmando que as *não-ações*, as omissões como formas de manifestação de políticas acabam também por representar opções e orientações dos gestores.

As esferas pública e privada, por sua vez, estão ligadas numa relação dialética, apesar de que ambos os espaços apresentam domínios diversos. Jovchelovitch (2000, p. 45) corrobora esta ideia:

A relação entre o público e o privado, portanto, é uma relação de natureza dialética. É uma relação '*ordo ad aliquid*', ou seja, envolve o ordenamento intrínseco de alguma coisa em relação a outra; ou aquilo que, para ser, necessita da outra coisa, senão não é. Daí que a esfera pública como totalidade e como realidade pressupõe a esfera privada para ser entendida. É na relação dialética entre o que é comum e o que é particular, entre o que é aberto e o que é subtraído, o que é distribuído e o que não é, que os dois espaços se constituem como domínios distintos.

Maricato (2001) complementa esse raciocínio assegurando que muitos prefeitos latino-americanos buscaram salvar seus municípios da crise seguindo o modelo do planejamento estratégico.

Já no que se refere às questões que envolvem a discussão acerca das políticas públicas e da participação, Fernandes (2006, p. 134) afirma o seguinte:

O reconhecimento pelos municípios de processos e mecanismos jurídico-políticos adequados que garantam a participação efetiva dos cidadãos e associações representativas no processo de formulação e implementação do planejamento urbano e das políticas públicas – através de audiências, consultas, conselhos, estudos de impactos de vizinhança, iniciativa popular na propositura de leis e, sobretudo através de práticas do orçamento participativo – é considerado no Estatuto das Cidades como sendo essencial para a promoção da gestão democrática da cidade.

Os conceitos de política, gestão e administração públicas, podem ser aqui entendidos como sinônimos, sendo que é na administração/gestão pública que se definem aspectos, como por exemplo, como serão feitas as tomadas de decisões e como serão implementadas as políticas públicas. A administração pública não faz meramente manutenção organizacional e melhorias nos sistemas de controle administrativo, mas dita, também, como as organizações públicas podem se desenvolver e vir a ser utilizadas.

Para Kehrig *et al.* (2005, p. 28), a administração pública pode ser definida como “um conjunto de pessoas, entendidas no seu coletivo, enquanto sujeitos públicos, que articulados através de órgãos e serviços desenvolvem a atividade ou função

administrativa de gestão governamental que lhe compete”. Portanto o espaço, o território Prefeitura Municipal de Gramado, é considerado um espaço no qual a administração pública ocorre de fato.

Sendo assim, isto implica em o gestor público da atualidade saber que o ato de gerir envolve uma gama muito mais ampla e diversificada de atividades do que no passado, pois o gestor precisa mostrar-se apto a perceber, refletir, decidir e agir em diferentes condições. Neste contexto, a gestão pública pode ser considerada um termo mais recente, que indica utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas inclusive tendo sido importadas do setor privado (MARTINS, 2005).

Dessa forma, as situações descritas até o momento, somadas aos impasses, desafios e perspectivas, tornam o ambiente administrativo público municipal muito exigente em termos de habilidade e visão estratégica por parte dos seus gestores.

#### 2.4.3 Marketing público

Outro conceito empregado na pesquisa é o de marketing público. Primeiramente cabe enfatizar que marketing é uma palavra que, segundo Cobra (1986) é de origem anglo-saxônica oriunda do latim *mercari* e conforme Bussarello (1998, p. 143) significa “ato de mercar, comercializar, transacionar, comércio”. Cobra (1986; 1988), afirma que marketing é mais do que propaganda ou venda, é uma filosofia de trabalho, em que a organização como um todo deve pensar e agir.

Kotler (2000) define marketing como um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam com a criação, com a oferta e com a livre negociação e acrescenta que o marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

Já Silva (2011) afirma, através de suas pesquisas, que o marketing urbano serve na construção da ideologia do projeto de cidade como única saída para enfrentar as crises pelas quais as cidades passam; isso gera um consenso público a partir do que o autor chama de ator carismático. E o autor enfatiza que esse personagem, que geralmente é o prefeito da cidade ou outra liderança (que pode ser uma liderança política ou não), deve unir a cidade em torno de si, para que a importância dos planos para minimização dos reais problemas enfrentados pela população não seja questionada, dando legitimidade à implementação desses planos.

Outros autores contribuem para essa discussão. É o caso de Suzuki (2012), quando afirma que para elaborar a imagem do local é necessário criar uma imagem eficaz para cada público-alvo. Outro autor, Ocke (2013) afirma que para a execução de uma atividade de marketing de lugar é necessário examinar e mapear a cultura, características, costumes e entender como estes recursos podem beneficiar sua imagem. Aspectos geográficos como clima, natureza, localização e cidades famosas são fatores decisivos na construção dos atributos que formam a imagem de lugar, mas não atuam de forma isolada.

### 3 DESCORTINANDO GRAMADO

Gramado é um município do Estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Localiza-se na Serra Gaúcha, mais precisamente na Região das Hortênsias, estando a uma altitude de 830 metros. Sua população estimada no ano de 2013 era de 34.110 habitantes. Possui uma área de 237,019 quilômetros quadrados. Seu principal acesso se dá através da RS-115, embora também seja atendida pelas rodovias RS-235 e RS-373. Sua demografia é etnicamente variada, com forte influência alemã e italiana, o que se reflete especialmente na culinária e na arquitetura urbana e rural (CALIL, 2016).

#### 3.1 História

A Serra Gaúcha foi habitada, desde tempos imemoriais, pelos índios caingangues. Nos séculos XVIII e XIX a região de Gramado era desbravada por descendentes de açorianos, os chamados “tropeiros”, que utilizavam a região para o descanso do gado.

Gramado foi desmembrado de Taquara e São Sebastião do Caí. Os primeiros moradores da região não eram elementos estrangeiros e teriam ali se estabelecido em 1875. Tempos após, em 1913, colonos descendentes de imigrantes alemães e italianos ali se estabeleceram, iniciando o povoamento.

Sua denominação parece ter-se originado de um pequeno campo, um “gramado”, que ali havia e que servia de lugar de repouso. É sabido que Gramado é um município filho de Taquara e neto de Santo Antônio da Patrulha. O município de Gramado foi criado pela Lei 2.522, de 15 de dezembro de 1954, após ser emancipado da cidade de Taquara.

O nome da cidade está relacionado ao seu passado, quando servia de passagem para tropeiros que tocavam o gado pelos campos de cima da Serra, no fim do século XIX. Ao chegarem no topo da Serra, tanto tropeiros quanto imigrantes encontravam um pequeno campo de grama macia e verde que servia de repouso e revigorava suas forças. Este gramado, segundo alguns, foi responsável pelo batismo da cidade.

A colonização é europeia, iniciada por imigrantes lusos, em 1875. Em seguida vieram alemães e cinco anos mais tarde os imigrantes italianos, vindos de Caxias do



Sul. Ao mesmo tempo em que desenvolveu as tradições culturais dos descendentes europeus, a cidade também mistura os aspectos do gauchismo.

As belezas naturais que se formam pelas paisagens serranas, com florestas de araucárias, pássaros e outros animais silvestres, além do nevoeiro característico da serra, dão um ar todo especial para este refúgio. A vocação gramadense para o turismo foi deflagrada justamente pelo seu ar puro e temperaturas amenas, geralmente não passando de 30 graus no verão e com ocorrência de neve no inverno. Nesta época do ano, a geada cria paisagens inesquecíveis nos pontos turísticos da cidade.<sup>1</sup>

### **3.2 Vocação para o turismo**

Como já citado e de acordo com dados da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado (GRAMADO, 2014), o município de Gramado foi criado pela Lei 2.522 em 15 de dezembro de 1954, após ser emancipado da cidade de Taquara. Ao longo destes anos, Gramado desenvolveu uma ampla e qualificada infraestrutura receptiva, que a colocou no topo dos destinos no Rio Grande do Sul e a Serra Gaúcha, ficando entre os três destinos turísticos mais procurados do Brasil. São 141 hotéis e pousadas; 9.629 leitos; 1140 estabelecimentos comerciais; 112 bares e restaurantes capazes de atender 10 mil pessoas simultaneamente. O município garante qualidade de vida aos seus moradores e visitantes. Os baixos índices de criminalidade contribuem para a tranquilidade dos que escolhem Gramado para viver ou passear.

A descoberta do turismo de negócios como nicho de mercado, levou Gramado a construir uma invejável estrutura para abrigar todos os tipos de atividade. São dois centros de eventos, o Gramado Serra Park e o Expo Gramado, que juntos somam 35.000m<sup>2</sup> de área e possuem infraestrutura suficiente para abrigar grandes feiras. Hotéis também apresentam centros de convenção com equipamentos adequados para a realização de painéis e debates. Além desses, o Palácio dos Festivais também pode servir de auditório e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul construiu seu próprio Centro de Eventos e Treinamentos no município.

Aliás, foram os grandes eventos que deram visibilidade a Gramado. Como é o caso do Festival de Cinema e do Natal Luz, exemplos do pioneirismo de Gramado na

---

<sup>1</sup> Fonte: HISTÓRIA DA CIDADE DE GRAMADO. Disponível em: <<http://www.rgstur.com/historia-da-cidade-de-gramado-rs/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

promoção de eventos. Mais de 50 espetáculos, alguns dos quais inéditos e de nível internacional, como o Show Nativitaten, que acontece no Lago Joaquina Rita Bier, com efeitos de som, luz, fogo, águas dançantes e fogos de artifício, compõem a festa natalina. A comunidade é parte do espetáculo, participando dos desfiles de Natal, enfeitando pinheirinhos na Tannembaunfest ou decorando suas casas e vitrines. O Natal Luz também inovou no Brasil utilizando as garrafas PET na decoração, promovendo a reciclagem dos materiais no embelezamento da cidade.

### 3.3 Geografia

Localizado na Encosta Inferior do Nordeste, no Rio Grande do Sul, mais precisamente na Região das Hortênsias, Gramado dista 115 quilômetros da capital do Estado, Porto Alegre. Faz divisa com Caxias do Sul (ao norte), Três Coroas (ao sul), Canela (a leste), Nova Petrópolis e Santa Maria do Herval (a oeste).

O município é parte das bacias dos rios dos Sinos e Caí e é entrecortado por vários riachos, nascentes, cascatas e lagos, além de possuir uma vegetação ainda densa de araucárias e outras árvores nativas (GRAMADO, 2016).

**Figura 1 – Localização de Gramado no Rio Grande do Sul**



Fonte: LOCALIZAÇÃO DE GRAMADO NO RS (2016).

### **3.4 Clima, relevo e vegetação**

O clima do município de Gramado se caracteriza por ser um clima úmido temperado. No verão, temperatura amena, em torno de 22°C, com alguns dias mais quentes, mas com noites sempre agradáveis, moderadas pelo ar das montanhas e dos bosques. Os invernos podem ser rigorosos, com temperaturas abaixo de 0°C, fortes geadas e ocasionais nevascas (GRAMADO, 2008).

Gramado está localizado na Serra Gaúcha, mais precisamente, na Região das Hortênsias. Possui um relevo bastante acidentado tendo sua área urbana localizada a 830 metros de altitude. A combinação deste relevo com a hidrografia abundante proporciona ao turista que visita Gramado poder observar cascatas e vales.

A vegetação típica de Gramado é a mata de araucárias. Entretanto, nos locais mais baixos, encontra-se também a mata atlântica.

### **3.5 Economia**

Com uma economia voltada ao turismo (90% de sua receita é proveniente da atividade turística), a cidade recebe, anualmente, cerca de 2,5 milhões de turistas.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Turismo, os turistas de fora do país gastam, em média, 79 dólares estadunidenses por dia. O turista doméstico, 46 dólares estadunidenses por dia (GRAMADO, 2014; IBGE, 2008).

### **3.6 Indústria e comércio**

Atualmente existem mais de cem indústrias no setor de móveis, dezenove fábricas de chocolates, dezenas de malharias e outra centena de empresas que trabalham na construção civil – um dos setores mais rentáveis do município (GRAMADO, 2014).

A agroindústria também tem grande destaque na economia local, uma vez que emprega famílias inteiras – descendentes de imigrantes italianos e alemães em sua maioria – em mais de setenta empresas artesanais ou semiartesanais que produzem mel, geleia, vinho, queijo, graspa, pão caseiro e cuca (GRAMADO, 2014).

A cidade conta com diversas lojas de artes, artesanato, calçados e bolsas, casa e decoração, chocolate caseiro, couros e peles, floriculturas, malharias, móveis, música, vestuário. Destacam-se também os restaurantes (GRAMADO, 2014).

### 3.7 Política e administração

O atual prefeito de Gramado é Nestor Tissot e o vice-prefeito é Luia Barbacovi. A dupla foi reeleita nas últimas eleições municipais e termina seu mandato no ano de 2016. Somando-se os dois mandatos de Nestor como Prefeito Municipal mais os outros dois mandatos dos quais foi vice-prefeito, o mesmo partido político administrará o município de Gramado por dezesseis anos consecutivos.

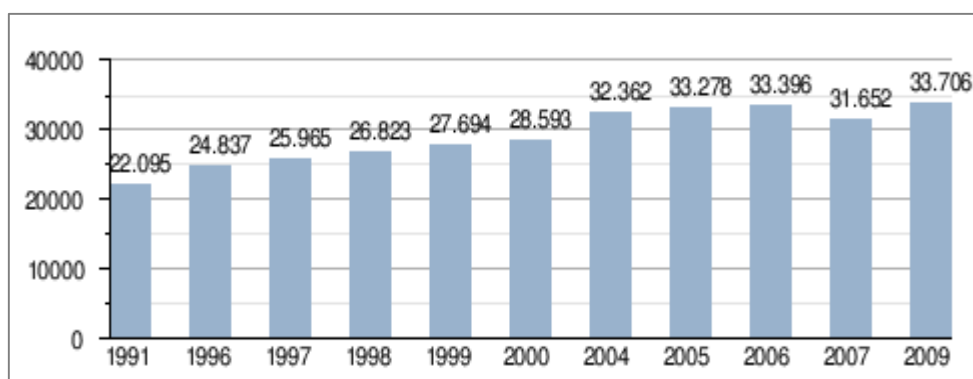
A câmara de vereadores representa o poder legislativo. Sua bancada é formada por nove vereadores.

### 3.8 Demografia

A população do município é estimada em 33.706 habitantes; destes, cerca de 84% vivendo na área urbana e 16% vivendo em área rural (GRAMADO, 2014).

A densidade populacional é estimada em 142,2 habitantes por quilômetro quadrado. O gráfico a seguir mostra o crescimento populacional de Gramado do ano de 1991 até o ano de 2009. Chama a atenção que no ano de 2007 houve uma queda significativa, mas dois anos mais tarde os números voltaram a subir (GRAMADO, 2014).

**Figura 2 – Crescimento Populacional de Gramado**



Fonte: GRAMADO (2014).

### 3.9 Turismo

Gramado é uma cidade marcada por muitas belezas, possuidora de riquezas naturais exuberantes, sendo o maior polo turístico do Rio Grande do Sul e um dos mais importantes do Brasil.

A cidade destaca-se como centro de grandes eventos, como por exemplo, Festival Brasileiro e Latino de Cinema, Natal Luz e a Festa da Colônia.

Entre as atrações mais visitadas pelos turistas estão o Museu de Cera Dreamland, Harley Motor Show, Hollywood Dream Cars, Salão do Super Carros, Mirante Vale do Quilombo, Lago Negro, o Lago Joaquina Rita Bier, o Pórtico de entrada via Taquara, o Pórtico de entrada via Nova Petrópolis, o Mini Mundo, a Cascata Véu de Noiva, a Aldeia do Papai Noel, no Parque Knorr, o Palácio dos Festivais, a Praça das Bandeiras, a Rua Madre Verônica (rua coberta), a praça Major Nicoletti, a Igreja São Pedro, o Centro de Cultura, o Museu dos Festivais de Cinema, Igreja Luterana, fábricas de chocolate, entre outros (GRAMADO, 2014).

### 3.10 Turismo de negócios

Além do turismo familiar e de grupos, Gramado tem se tornado referência no turismo de negócios.

**Figura 3 – Mapa Turístico de Gramado**



Fonte: GRAMADO (2014).

Em virtude deste novo nicho, a cidade construiu uma estrutura para abrigar todos os tipos de atividade. O Gramado Sierra Park e a Expo Gramado são espaços que juntos somam 35.000m<sup>2</sup> de área e que possuem infraestrutura suficiente para abrigar grandes feiras. Hotéis como o Serra Azul e o Serrano também possuem infraestrutura e ampla rede hoteleira para receber eventos (GRAMADO, 2014).

### **3.11 Eventos**

Diversos eventos como congressos e festivais ocorrem em Gramado durante todo o ano. Durante o inverno, por exemplo, há o Estação Gramado, o principal evento nesta época do ano. A cidade recebe outros grandes eventos, como o Festival de Cinema de Gramado, Natal Luz, Chocofest, Festival Internacional de Publicidade, Feira Nacional da Indústria da Moda (FENIM), entre outros.

#### 4 EXPONDO O PROBLEMA DE PESQUISA: A METODOLOGIA DE TRABALHO

A pesquisa realizada a fim de dar base a esta dissertação é caracterizada da seguinte maneira: qualitativa, descritiva e exploratória, sendo também uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso a fim de analisar a gestão pública municipal de Gramado – Rio Grande do Sul, sob a ótica de Gramado enquanto cidade-empresa.

Quanto aos objetivos apresenta-se como uma pesquisa exploratória, que, conforme explica Gil (2010), permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, por se tratar de algo ainda pouco conhecido, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Também, ainda, em consonância com as ideias de Gil (2010), muitas pesquisas exploratórias envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Sobre a pesquisa bibliográfica Fonseca (2002, p. 32), informa que:

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A presente pesquisa pode ser considerada um estudo de caso, pois de acordo com Fonseca (2002, p. 33):

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

O método utilizado é o estudo de caso, uma vez que se busca identificar e caracterizar, na gestão pública municipal de Gramado, desde o ano 2001 até os dias atuais, o maior número possível de informações detalhadas sobre a problemática referente às variáveis escolhidas (YIN, 2001).

A pesquisa é qualitativa, pois conforme Ciribelli (2003), a pesquisa qualitativa deve representar descrições de fatos e coisas, em que geralmente os dados são coletados com o uso de entrevistas não estruturadas. E a autora enfatiza também que a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo fato de os dados só fazerem sentido após um tratamento lógico secundário que deverá ser feito pelo pesquisador.

Tais ideias são corroboradas por Stake (2011) que afirma que o estudo qualitativo é interpretativo, experiencial, situacional e personalístico e enfatiza ainda que, se o estudo qualitativo for bem conduzido, este será triangulado e informado, além de que os pesquisadores qualitativos têm opções estratégicas.

O universo desta pesquisa será a análise da gestão pública do município de Gramado – RS, sob a ótica de Gramado enquanto cidade-empresa. Sendo assim, a delimitação do tema é imprescindível visto que, de acordo com Marconi e Lakatos (2007), esta é uma forma de estabelecer limites para a investigação que será feita.

A amostra foi não-probabilística com intencionalidade, sendo os escolhidos para responder a entrevista: o Prefeito Municipal de Gramado, a Secretária de Administração (2009-dias atuais) e o ex-Prefeito (2001 a 2008). Também é entrevistada a Secretária de Cidadania e Assistência Social do município de Gramado, a fim de se buscar um possível contraponto em relação aos demais entrevistados. A definição pelo número de sujeitos se dá devido às opções metodológicas de coleta e análise de dados, em função do tempo disponível para realização do trabalho, amparada pelas próprias características que fundamentam a pesquisa qualitativa: “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”, mas numa amostragem que “possibilite abranger a totalidade do problema” (MINAYO, 1994, p. 43).

Todos os envolvidos trabalham (ou trabalharam) com a gestão pública municipal de Gramado, desde o ano de 2001 até os dias atuais, estando diretamente ligados aos métodos de gestão implantados, à implementação da certificação ISO 9001 e à implementação do Processo de Avaliação de Desempenho do serviço público municipal de Gramado.

Em relação às técnicas de coletas de dados, são usados dados primários e dados secundários. Os primeiros obtidos através de pesquisa bibliográfica e os segundos por meio de uma entrevista semiestruturada.

Sobre este tipo de entrevista, Marconi e Lakatos (2007, p. 199) afirmam que “há liberdade total por parte do entrevistado, que poderá expressar suas opiniões e



sentimentos. A função do entrevistador é de incentivo, levando o informante a falar sobre determinado assunto, sem, entretanto, forçá-lo a responder”.

Lüdke e André (1986), também afirmam que nas entrevistas semiestruturadas, ou, conforme definidas por Flick (2009), entrevistas semipadronizadas, em que não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema com base nas informações que ele detém e que, na prática, é a verdadeira razão da entrevista.

Fonseca (2002) afirma que as entrevistas semiestruturadas são as mais indicadas porque permitem que o pesquisador conduza a conversa de forma a responder os objetivos propostos. No entanto, é preciso que haja a definição prévia de um roteiro sobre os principais temas a explorar, mas a forma e a ordem que este será realizado dependem o andamento da entrevista.

Ideias estas que também são confirmadas por Vieira (2009, p. 11), que afirma:

Nas entrevistas semiestruturadas, as questões são abertas. O entrevistador pode até utilizar um roteiro, mas precisa deixar o respondente livre para falar. A pesquisa é, portanto qualitativa. E acrescenta: Entrevistador e entrevistado podem explorar mais longamente os pontos a considerarem importantes, mas o entrevistador precisa ser sensível à linguagem do entrevistado e não pode, de forma alguma, influenciar as respostas.

Faz-se uso das proposições de Gil (2010), para quem a entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula as perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a sua investigação. Assim, as entrevistas foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2014, sendo os dados gravados e posteriormente transcritos. A pesquisadora optou em gravar as entrevistas com o intuito de que os entrevistados falassem, discorressem sobre o assunto de forma mais livre e espontânea. Esta foi elaborada tendo como base os objetivos específicos deste estudo, sendo composta por nove questões básicas.

Nenhum dos entrevistados se opôs à divulgação de seus nomes, no entanto, opta-se em preservá-los, sendo identificados apenas por Entrevistado A, B, C e D. Sendo o Entrevistado A o ex-Prefeito; o Entrevistado B o atual Prefeito, o Entrevistado C a Secretária de Administração e o Entrevistado D a Secretária de Cidadania e Assistência Social do município de Gramado - RS.

Os dados coletados são usados unicamente para a realização deste estudo, conforme consta no Termo de Comprometimento Livre e Esclarecido.

Em relação à análise e interpretação dos dados, será utilizada a análise de conteúdo. Esta técnica é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa. Seu uso visa verificar hipóteses, além de identificar o que está por trás de cada conteúdo manifesto (MINAYO, 1994).

Opta-se por esta análise, pois, de acordo com André (1995), a análise de conteúdo desponta como uma metodologia de pesquisa com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou uma resolução de problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Também conforme André (1995, p. 31), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada “como o processo pelo qual os práticos objetivam estudar cientificamente seus problemas de modo a orientar, corrigir e avaliar suas ações e decisões”.

Fica nítida, portanto, a preocupação da pesquisa qualitativa com a melhoria da prática, reconhecendo-se, para isso, o emprego de diversas técnicas, como, por exemplo, a interpretativa, descritiva e exploratória, em razão de que os objetos de investigação são as ações e, por conseguinte, seus significados.

Tais pressupostos são confirmados por Vieira (2009, p. 5-6), ao afirmar que:

Na Pesquisa Qualitativa o pesquisador busca basicamente levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa. Para isso, procurar interagir com as pessoas, mantendo a neutralidade. A pesquisa qualitativa não é generalizável, mas exploratória, no sentido de buscar conhecimento para uma questão sobre a qual as informações disponíveis são, ainda, insuficientes. A pesquisa qualitativa mostra as opiniões, as atitudes e os hábitos de pequenos grupos, selecionados de acordo com os perfis determinados.

De acordo com Demo (2001), esse método de pesquisa exige do pesquisador alguma convivência com o campo-sujeito-objeto pesquisado, para que seja viável penetrar na intimidade cultural e social dos envolvidos na pesquisa, afirmando que é preciso ir sempre muito além da entrevista formal.

## **5 COMPREENDENDO O OBJETO DA PESQUISA: A ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo versa sobre a análise dos resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas, estabelecendo uma relação direta entre estes dados e o referencial teórico estudado.

A fim de melhor organizar esta análise, apresenta-se, no Apêndice A, um quadro síntese demonstrando o perfil dos entrevistados. No Apêndice B há outro quadro com o roteiro de entrevista semiestruturada aplicado aos entrevistados e, no Apêndice C, aparecem os quadros síntese que demonstram de forma resumida as principais ideias abordadas por cada um dos entrevistados.

Observa-se que na elaboração do instrumento de pesquisa, a entrevista semiestruturada, empregou-se a abordagem qualitativa, a qual pode descrever a complexidade do contexto examinado, possibilitando a compreensão das particularidades envolvidas (DIEHL, 2004; SILVA; GOBBY; SIMÃO, 2005).

Tanto na elaboração do instrumento de pesquisa e coleta de dados, quanto na análise dos dados, toma-se como base os princípios do método de análise de conteúdo de Bardin (2002), conforme pode-se visualizar nos quadros elaborados pela autora, que encontram-se em Apêndice, nos quais demonstra a formulação de categorias e subcategorias em sua análise; na apresentação dos dados emprega-se a abordagem qualitativa, elaborando-se quadros síntese para cada uma das questões, a fim de melhor analisá-las.

Como instrumento de pesquisa utiliza-se um roteiro de entrevista, semiestruturado, composto por nove perguntas abertas. Tais entrevistas duraram em média quarenta minutos/uma hora, e foram realizadas nas salas dos entrevistados que gentilmente receberam a pesquisadora ante agendamento prévio. As entrevistas foram gravadas e transcritas, conforme Apêndice D, no qual constam na íntegra os dados coletados.

### **5.1 Descrevendo os participantes da pesquisa**

Para a realização da pesquisa no formato de entrevista semiestruturada foram selecionados, inicialmente, cinco gestores públicos: ex-Prefeito da cidade de Gramado (durante três mandatos); Secretária de Administração (durante o governo

do ex-Prefeito entrevistado); atual Prefeito de Gramado (por dois mandatos – incluindo o atual); Secretário de Administração e Subsecretária de Administração nos mandatos do ex-Prefeito e durante o primeiro mandato do atual Prefeito e, atualmente, Secretária de Administração.

Ao iniciar a coleta de dados e os agendamentos das entrevistas, de pronto os Secretários de Administração de épocas anteriores declararam que não seria necessário que respondessem à entrevista pelo fato de que a atual Secretária de Administração trabalhou diretamente com os dois, sendo Subsecretária de Administração; enfatizaram que ela seria a detentora das informações mais relevantes para a pesquisa e sugeriram que a pesquisadora entrevistasse apenas ela. A pesquisadora, notando esta negativa por parte de ambos, acatou a sugestão sem que, contudo, houvesse significativo prejuízo na coleta de dados, devido, principalmente, ao fato de que a atual Secretaria de Administração confirmou o que foi dito pelos seus colegas.

Para preservar a identidade dos entrevistados, estes serão denominados por A, B, C e D. O ex-Prefeito será identificado como Entrevistado A; o atual Prefeito como Entrevistado B; a Secretária de Administração como Entrevistado C e a Secretária de Cidadania e Assistência Social como Entrevistado D.

O primeiro entrevistado é o ex-Prefeito de Gramado, Entrevistado A, atualmente está com 69 anos. Hoje ele não mais atua vinculado à Administração Pública, apesar de manter forte vínculo político-partidário; sua área de atuação está vinculada à incorporação, construção, área agrícola e palestras. Dedicou-se à gestão pública por 26 anos, sendo 8 anos como vereador e 18 anos como prefeito.

Importante enfatizar que a Secretária de Administração de época anterior, uma das possíveis entrevistadas, é atualmente a assessora direta do Entrevistado A e inclusive acompanhou a entrevista e, ao ser convidada por esta pesquisadora a responder a entrevista, manifestou-se negativamente conforme já foi descrito anteriormente.

O segundo entrevistado, Entrevistado B, atual Prefeito de Gramado, está com 56 anos de idade e há 22 anos dedica-se a Gestão Pública Municipal de Gramado, sendo 8 anos vereador, 8 anos vice-prefeito e 6 anos prefeito.

Durante a entrevista, o Entrevistado B, informa que durante seus mandatos como prefeito teve dois secretários de administração. E confirma a informação que foi dada a esta entrevistadora de que a atual Secretária de Administração esteve atuando

durante o governo do Partido Progressista (PP) vinculada diretamente à Secretaria de Administração.

Sendo assim, esta pesquisadora entra em contato com o senhor que atualmente ocupa o cargo de assessor direto do Presidente da Câmara de Vereadores de Gramado e este manifesta-se informando que se a pesquisadora entrevistasse a atual Secretária de Administração, já teria subsídios necessários, pois ela está ligada a Secretaria de Administração Municipal há muitos anos.

A penúltima entrevistada, foi a Secretária de Administração, Entrevistada C, que atualmente está com 41 anos de idade e vem atuando na gestão pública há 23 anos, desde 2001 atuando diretamente na gestão pública administrativa.

A última entrevistada, Entrevistada D, que está com 49 anos de idade e ocupa atualmente o cargo de Secretária de Cidadania e Assistência Social, atua na gestão pública há 26 anos, iniciou sua carreira na vida pública como servidora concursada como Recreacionista, cargo hoje em extinção e ocupou as pastas da Saúde e da Assistência Social. Ela é uma das entrevistadas devido a uma exigência da banca de qualificação na expectativa de que se apresentasse um contraponto aos demais entrevistados, trazendo dados mais específicos sobre o desenvolvimento do município de Gramado como um todo. A escolha desta Secretaria se justifica pelo fato de que a Assistência Social, como um todo, apresenta dados sobre índices de pobreza do município, como, por exemplo, número de famílias atendidas pelo Bolsa Família, ou ainda número de atendimentos efetuados pelo Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) ou Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS), etc.

## **5.2 Questões norteadoras – roteiro de pesquisa semiestruturada**

Após a breve apresentação dos entrevistados, passa-se ao agendamento e execução das entrevistas propriamente ditas. Cabe enfatizar que a escolha do formato da entrevista semiestruturada dá-se a fim de propiciar um norte, um caminho para a conversa, mas acima de tudo proporcionando a possibilidade de se abrir para novas perguntas, deixando os entrevistados à vontade para discorrerem sobre o assunto proposto. Todas as entrevistas foram gravadas e, após, transcritas na íntegra e fazem parte do Apêndice D desta dissertação. Todos os entrevistados assinaram termo de compromisso e mesmo os que se negaram a responder os questionamentos

permitiram o uso de seus nomes enquanto pessoas públicas para os fins descritos pela entrevistadora, no entanto, como já citado, opta-se em não citar os nomes e sim denominá-los por A, B, C e D.

O roteiro da entrevista semiestruturada encontra-se no Apêndice B. E a síntese das respostas dos entrevistados encontra-se no Apêndice C.

### 5.3 Gramado e o conceito de cidade-empresa

A primeira questão feita foi: “Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?”. Ao que todos os entrevistados, apesar de demonstrarem desconhecer o que o termo “cidade-empresa” descreve teoricamente, disseram “sim”, afirmando que Gramado é uma “cidade-empresa”.

O ex-prefeito, Entrevistado A, afirma que *“Gramado é uma cidade empresa, principalmente pela característica do empreendedorismo, há no DNA do povo gramadense esse empreendedorismo e investimento em novas tecnologias”*.

O Entrevistado B, atual Prefeito, aborda o tema falando sobre modelo de gestão semelhante ao da iniciativa privada: *“há muitos anos Gramado tem seguido um modelo de gestão que em muito se parece com modelos da iniciativa privada, como, por exemplo, implementação da ISO, avaliação de desempenho, fala cidadão, investimento em pessoal”*. Ele enfatiza que *“a maior parte do meu secretariado é técnico, tem formação, não são apenas cargos políticos, tem que fazer por merecer”*. E conclui dizendo que ele e o ex-Prefeito buscaram *“na iniciativa privada ideias para melhor gerir o público, a [...] Prefeitura”*.

Diante desta resposta a entrevistadora questiona também: Então o senhor considera que essas pessoas, como o senhor e o ex-Prefeito além de ter a visão da empresa privada, também tinham vínculo com a gestão pública? Ao que o Entrevistado B responde: *“sim, tinham. Eram empreendedores. No geral a maioria dos prefeitos de Gramado sempre foram pessoas ligadas à iniciativa privada e sem dúvida procuraram aplicar seus conhecimentos e suas práticas do privado no público”*.

Os apontamentos feitos pelos Entrevistados A e B são confirmados por Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009), ao afirmar que as cidades assumiram um comportamento empresarial em relação ao desenvolvimento econômico, se preocupando com novas estratégias de crescimento, com a qualidade dos recursos, com as condições gerais e com seus usuários em potencial.

A Secretária de Administração, Entrevistado C, responde que considera Gramado uma cidade-empresa porque ao longo da trajetória de Gramado, “[...] várias pessoas, empreendedores, tiveram a ideia de fomentar eventos, questões, atrativos turísticos baseados como se fosse uma empresa privada gerando economia, gerando receita, gerando desenvolvimento regional baseando-se nisso trazendo para dentro da gestão econômica turística do município”.

Diante da resposta dada pelo Entrevistado C, a entrevistadora inquiriu sobre o conceito de desenvolvimento regional: E quando você usa o conceito de desenvolvimento regional ligado à cidade-empresa, então na verdade vocês pensaram isso como gestores para desenvolver economicamente o município? A resposta dada surpreende no sentido de que a própria Secretária de Administração acredita que isso não tenha sido “pensado”: “acho que isso foi acontecendo, Roberta, ao longo do tempo, não foi acho que nem uma questão, o intuito inicial que eu vejo hoje como cidadã é que Gramado, ele iniciou sua trajetória e se ela fosse levada para um desenvolvimento regional econômico para empresas, fortalecendo empresas como Ortopé e demais outras empresas calçadistas, moveleiras, se fortalecendo nesse sentido, Gramado conseguiu isso por um tempo, mas depois ela teve que se moldar, ela teve que mudar a sua trajetória, então no momento que ele mudou essa trajetória, ele fomentou o turismo e aí ele começou então a se aprimorar, a se aperfeiçoar nos eventos, porque eles começaram a perceber que os eventos é que traziam mais atrativos para Gramado; as pessoas gostavam do clima, gostavam de ter uma casa em Gramado, eu vou para serra, que é um sinônimo de Gramado, e aí os eventos vieram como um atrativo só que a formação desses eventos, a base deles, para mim ela veio de uma base como se fosse da iniciativa privada. Ele nasceu, eles pensando naquele evento, por empreendedores, por pessoas que tinham empresas privadas e tentaram colocar um espelho da gestão privada para dentro dessa gestão dos eventos públicos”.

E o Entrevistado C complementa afirmando que essas pessoas que tinham a visão da empresa privada, também tinham vínculo com a gestão pública. Eram empreendedores.

Seguindo a reflexão proposta pelo questionamento, o Entrevistado C também afirma que Gramado sofreu com essa questão da crise calçadista, da crise das empresas, considerando que essa crise econômica das empresas é que fez com que Gramado buscasse, vislumbrasse um outro meio para se desenvolver. O Entrevistado

C enfatiza que “se não houvesse essa crise calçadista outras empresas calçadistas teriam vindo para cá, para concorrer com a empresa calçadista que existia aqui e o que mais me chama a atenção é que outras não vieram. A pergunta que a gente deve se fazer é: Por que outras não vieram? Pega ali em Novo Hamburgo é o centro do setor calçadista, não tinha só uma; tinha uma que pode ser que iniciou os trabalhos e daqui a pouco ela veio a falir, teve uma decadência, mas outras empresas começaram a se formar do mesmo viés, do mesmo objeto, que era o calçado. A pergunta é: Por que que Gramado não conseguiu fazer isso? A Ortopé, caiu, decaiu, e não foi mais adiante em vir outras empresas, podia ter vindo Azaleia, foi para Taquara; podia ter vindo outras qualquer Werner, ficou em Igrejinha, por que não Gramado? Acredito também que não houve na época um pensamento regional no sentido de montar um parque industrial de fomentar isso até que ponto os empreendedores queriam que Gramado fomentasse o seu lado industrial, até porque tinha uma visão serrana, ah eu vou para serra descansar, já tinha a questão do turismo, eu sou veranista, muito se usava a palavra veranista eu tenho uma casa de veraneio em Gramado, então eu acho que isso foi muito bem pensado pelos gestores da época. Bah porque que a gente vai fomentar mais ainda a questão das indústrias na cidade se daqui a pouco a gente pode usar o outro lado, o lado do lazer, do sossego, da tranquilidade, da segurança, então eles foram por este caminho”.

Observa-se que a resposta do Entrevistado C é corroborada pelas ideias de Schumpeter (1982), quando afirma que provavelmente as crises econômicas sejam parte essencial do capitalismo e não apenas rupturas ocasionais. As organizações que compreendem isso entendem a necessidade de mudança como um caminho inevitável e não como uma escolha. De acordo com o autor, os tempos de crise são tempos de inovações, pois é através delas que as organizações dão início a um novo ciclo econômico, a exemplo das superações advindas do pós-guerras e da Grande Depressão, em 1929.

Percebe-se que as ideias apresentadas pelos entrevistados são corroboradas, mais uma vez, por Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009), pois demonstram que a cidade vem sendo tratada como mercadoria, talvez a mais complexa de todas as mercadorias, destinada a um grupo específico de compradores – capital internacional, turistas, investidores, usuários com recursos. E o mesmo autor complementa as ideias apresentadas pelos entrevistados de que nessa nova paisagem-cenário construída, revitalizada, exaltada, na maioria das vezes atuam poucos atores sociais. Os



consumidores desse produto-cidade, criado ou recriado, resume-se uma parcela da sociedade, geralmente aquela parcela com prestígio político e/ou recursos financeiros.

#### 5.4 Gramado: público & privado

O segundo questionamento a ser respondido pelos entrevistados era se a gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?

O Entrevistado A responde que sim e utiliza-se de exemplos como *“a implementação da ISO 9001, o foco em cursos e preparação de pessoal, e o fato de que muitos dos gestores públicos têm vínculo direto com empresas privadas, são proprietários, administradores de empresas familiares, empresas privadas”*.

O Entrevistado B também responde que acredita que *“as principais características da gestão privada que estão presentes na gestão pública de Gramado são o planejamento e a identidade. Desde a época do prefeito P., do qual fui vice em todos os mandatos, com implementação da ISO 9001, a coisa começou, e dei continuidade a isso, ampliei e fomos além, com implementação agora de uma meritocracia, da gente conseguir avaliar o desempenho dos servidores, valorizando aqueles que merecem e moralizando aqueles que precisam. A Secretária de Administração, C., tem planos de ir até Minas, no início do ano que vem, para a gente visitar e conhecer como funciona a meritocracia lá. Roberta, já está convidada a nos acompanhar. Então para mim esse projeto iniciou em 2001 com o P. (ex-Prefeito), com a ISO, com a busca de apoio com o SEBRAE, também tivemos ótimos Secretários de Administração que contribuíram muito com a questão da organização do serviço público, que sempre esteve junto de todos eles participando ativamente. Todos eles formados em Administração de Empresas. A gestão pública de Gramado mudou muito nestes quase 16 anos de nossa administração”*.

O Entrevistado C responde que *“desde 2001, ali, com a gestão do prefeito P. (ex-Prefeito), com implementação da ISO 9001, já começou ali, agora o N. (atual Prefeito) continuou isso, essa trajetória e mais com implementação agora de uma meritocracia [...] com a ISO ele buscava muito o SEBRAE para questão de organização isso tinha também muito do quê da M., como chefe de gabinete, que era formada em Administração de Empresas. Então eu acho que de 2001 para cá a gestão*

*é outra ela veio mudando e acho que qualquer outro gestor que assumir daqui para frente não vai conseguir fugir disso”.*

Sobre o questionamento feito a respeito da questão técnica do secretariado ter origens na empresa privada, o Entrevistado C concorda e afirma que *“N. (atual Prefeito) sabe o valor do dinheiro. Ele cobra dos seus secretários, que na maioria não são políticos, eles têm uma formação, a grande parte deles é servidor de carreira concursado, Â., S., M., R., eu, se consegue perceber que uma grande gama de pessoas em torno do prefeito são técnicos, o Secretário do Meio Ambiente, por exemplo, o M., é técnico, a do Planejamento, J., é técnica, então, a maioria tem formação. E ele te exige que tu dê valor ao dinheiro como ele dá”.*

Observa-se que todos os entrevistados idealizam e supervalorizam a figura do prefeito municipal como sendo um importante fomento ao desenvolvimento da gestão pública de qualidade.

Observa-se também que há uma privatização da gestão, que apesar de pública, acaba por ter um formato muito semelhante ao da gestão privada.

## **5.5 Modelo de gestão de Gramado**

A terceira questão pedia para que os entrevistados descrevessem o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado durante sua gestão.

O Entrevistado A responde que *“o modelo de Gramado é baseado na premissa de que cada um deve fazer a sua parte: é preciso sempre uma oxigenação no serviço público, mudanças no secretariado, por exemplo, buscar desafios, parcerias, buscar o que de fato gera riquezas para o município”.* E conclui *“o turismo é o fluxo da economia e gerador principal de riquezas para todos os demais segmentos”.*

O Entrevistado B afirma que *“o modelo de gestão de Gramado está baseado nos resultados. Busca-se os recursos, há um fortalecimento da Secretaria da Fazenda, do Planejamento e assim, com projetos, com planejamento, se faz as coisas acontecerem em Gramado”.* E enfatiza: *“Gramado é gerida como uma empresa, mas o lucro é o bem do município”.*

Para o Entrevistado C, *“a base do modelo [...] está em fazer melhor a cada dia, fazer cada vez melhor, cumprir nosso dever aqui e trabalhar muito no sentido de preocupação com o bom atendimento ao cliente, dessa visão do cliente estar bem recebido, bem atendido, [...]”.* O Entrevistado C complementa afirmando que *“os*

*clientes atendidos pela Prefeitura de Gramado são três: o cidadão gramadense, o turista e o veranista”.*

Para se implantar uma imagem eficaz, normalmente são utilizados instrumentos como slogans e frases, símbolos visuais, ícones, eventos e efeitos que devem ser devidamente divulgados para o público-alvo. Claro que somado a isso tudo deve haver de fato um desempenho real para que não se corra o risco de a “mensagem” estar presente, mas o “produto” não.

## **5.6 Continuidade do trabalho: pontos positivos da reeleição**

A questão quatro versa sobre a continuidade (ou não) dos projetos de uma gestão para a outra. Para o Entrevistado A, foi questionado se ele entendia que o atual Prefeito havia dado continuidade aos seus projetos e, para o Entrevistado B, se ele havia dado continuidade aos projetos do ex-Prefeito.

A quarta questão elaborada especificamente para o Entrevistado A era a seguinte: “Você considera que em sua gestão, o prefeito atual deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?”. Ao que ele responde: *“Considero que cada pessoa é uma pessoa, acredito que alguns projetos foram sim mantidos pelo N. (atual Prefeito), afinal somos do mesmo partido, ele foi meu vice em dois mandatos, mas como eu disse, cada pessoa é uma pessoa, ele tem a forma de gerir dele e eu tinha a minha. E outra coisa importante: o povo fala: se eu (prefeito anterior) estiver muito próximo é porque eu é que mando! E se eu estiver muito afastado é porque brigamos, nos desentendemos! Então é preciso estabelecer ainda um vínculo político partidário, mas não mais que isso para o momento”.*

E para os Entrevistados B e C a quarta questão foi formulada assim: “Você, em sua gestão, deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?”.

O Entrevistado B responde de forma um pouco diferente do Entrevistado A: *“Claro que sim, fui vice do P. (ex-Prefeito), participei ativamente das gestões dele e demos continuidade sim aos projetos dele e mais que isso, ampliamos os projetos, inovamos mais ainda. O P. é e sempre será um grande parceiro”.*

O Entrevistado C corrobora o ponto de vista do Entrevistado B afirmando que: *“Sim, mais do que nunca, inclusive porque eu trabalho na gestão pública, desde o tempo do P. (ex-Prefeito), então nada mais do que correto em dar sequência aos trabalhos desenvolvidos anteriormente por ele, e por mim. [...] Acho que Gramado*

*hoje por ter esse diferencial de pessoas, eu não acredito que seja o partido, eu acho que qualquer outro gestor que entrar aqui não vai poder voltar atrás ele vai ser cobrado pela comunidade, ele vai ser cobrado pela oposição ele vai ter que andar daqui para frente ele vai ter que continuar indo a Brasília buscando recursos, vai ter que cobrar que o funcionário bata o ponto, que o funcionário use uniforme, a legislação, as rotinas, elas estão sendo tão bem fundamentadas, tão bem fortalecidas criando uma base para Gramado, que eu acredito que não tem mais como voltar atrás. Que se ele voltar atrás no primeiro ano de mandato no segundo está morto. Esse caminho não tem mais volta. Concorde que isso só foi possível sim devido a continuidade, devido a essa trajetória. Quem é que deixou ficar no governo a comunidade, que deu crédito, que acreditou e desejou manter essas propostas no governo. A comunidade cobra muito. Tem esse diferencial. Hoje temos moradores que cuidam das suas residências, que reclamam se a coleta de lixo não está adequada, se a rua não está varrida, etc. que levantam e varrem suas calçadas, que cuidam da imagem de suas residências, seus estabelecimentos. É uma cultura ainda de cidade interiorana, se vê isso ainda em Nova Petrópolis, por exemplo. Se percebe que Gramado também tem isso. Assim como eu enquanto cidadã dou minha contrapartida, eu também exijo”.*

### **5.7 Influência do capital social para o desenvolvimento de Gramado**

A quinta questão sobre se “Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvido economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?”.

O Entrevistado A diz que “*para responder essa questão é preciso fazer uma retomada sobre o povo gramadense: em 1920 havia o trem, pensões, já aí há uma questão turística nascendo na comunidade; logo após começaram a surgir as pessoas que por causa do clima ou das belezas do local começaram a vir passar temporadas na serra, construíram casas para passar essa temporada e aí surgiu o que passamos a chamar de veranistas, mais um passo para fortalecer o turismo. Já havia no povo gramadense, não sei por que essa questão. Depois houve uma quebra, com a questão madeireira da região e a própria industrialização, a Ortopé, houve uma parada, a meu*

*ver das questões turísticas, daí com a quebra da Ortopé, precisou se buscar uma nova alternativa, que nem foi tão nova assim, mas para mim, não foi o povo que buscou, foi a gestão pública o poder público, explico: foi o poder público que organizou e retomou festas, eventos, para atrair turistas e foram essas ideias que trouxeram o turista para Gramado e foram estas ideias que construíram a marca Gramado. Além disso é preciso falar que em termos de capital social, houve sim uma preocupação em manter as características do povo gramadense, havia uma fiscalização efetiva, não se permitia entrada e instalação de pessoas em Gramado que não tivessem família, um lugar para ficar, ou um emprego, se esse fosse o caso essas pessoas eram na mesma hora enviadas de volta para o local de onde haviam vindo e aqui não se instalavam. Isso contribuiu para manter a cultura local do povo gramadense. Acredito que agora, infelizmente isso mudou um pouco, se vê muita gente de fora e assim corre-se o risco, se é que já não se perdeu, dessa característica do povo gramadense, aquele que cuida, que zela, que mantém, que trabalha junto, que faz a sua parte”.*

O Entrevistado B responde que *“existe parceria, mas é importante dizer que a iniciativa pública sempre foi a impulsionadora disso e não o contrário, as pessoas participam, recebo as pessoas da comunidade uma vez por semana, todas as terças a minha sala fica aberta para receber o público, às vezes se formam filas para falar com o prefeito. Mas apesar desta participação, é a gestão, são meus secretários, sou eu, meu vice e minhas pessoas de confiança que acabam gerindo a cidade. E devemos estar indo bem, não é mesmo, afinal fecharemos com o partido direto no governo, 16 anos consecutivos”.*

O Entrevistado C responde que *“teve muita influência da comunidade sim. A comunidade participa muito. Nós temos uma comunidade ativa hoje em todos os sentidos, começou pelo ‘fala cidadão’ que podem participar desde o mais simples até na prefeitura com uma ouvidoria do prefeito que recebe a comunidade uma vez por semana. É uma comunidade que eles entendem assim: ‘eu vou falar com o padre, com o delegado e com o prefeito’. E eles chegam no padre, no delegado e no prefeito e conseguem conversar. Há uma abertura para isso. A comunidade, as associações de bairro, vieram se fortalecendo ao longo dos anos e também tem uma abertura grande, tanto é que a comunidade é participativa e interage com o poder público e com a vereança, ela tem uma proximidade que podemos citar o feriado de Corpus Christi no qual a comunidade reagiu contra e foi acatada. A comunidade se manifesta em razão do que o poder público faz, e onde há o diálogo. Essa questão da*

*proximidade vem desde o fala cidadão, desde uma conversa informal com um vereador, desde ir na casa dos vereadores, desde vir até a prefeitura e ter uma conversa com o prefeito, e cada pessoa que escuta, que está dentro do poder público, sim, se importa e tenta fazer a diferença com sua ajuda. Esse é o diferencial. Eu não fico parada, eu escuto e eu levo esta informação para alguém e tento mudar isso. Tento fazer a minha parte para te ajudar, não existe um virar de costas, todo mundo se preocupa com o outro, todo mundo tenta ajudar o outro e isso vai se espalhando, isso vai agindo como um processo de osmose e as pessoas se ajudam. Olha o diferencial das pessoas de Gramado e Canela o que fez Gramado não ter a mesma população hoje habitacional, com a mesma cultura, com a mesma condição social que Canela? Onde tá a brecha? Gramado selecionou? Sim. Canela deveria ter selecionado? Sim, deveria. Porque hoje tem um problema habitacional ali que é complicado, que vai esperar muito da gestão pública. Canela não pode contar com as mesmas pessoas que Gramado pode contar. Eu vejo esta diferença. Então o porquê deste diferencial, houve uma seleção da comunidade, tem a comunidade que veio para cá ela tem um diferencial, ela foi selecionada para vir para cá. E essa seleção envolve questão de bolso, pois para comprar uma casa em Gramado tu vais ter que pagar muito, tu não compra qualquer terreno por cinco mil reais hoje, nunca comprou em Gramado. Essa diferença toda que um gestor pensou, que foi o P. (ex-Prefeito), talvez o N. (ex-Prefeito), eles não sei se de propósito ou não, selecionaram as pessoas que entram em Gramado. Que na época e hoje também, houve uma fiscalização efetiva, as famílias chegavam em Gramado eram entrevistadas, abordadas se não tinham família, ou lugar para ficar, ou emprego eram devolvidas para seus locais de origem. Canela não teve isso. Por exemplo, Gramado não tem carroças, não tem coletores de lixo, Gramado fiscalizou e não permitiu isso. Essa uma grande diferença da Gestão de Gramado, aqui nos acostumamos a ver as coisas bonitas, aqui às coisas precisam ser transparentes, bonitas, as pessoas precisam gostar do que veem. Aqui as pessoas exigem isso. Foi isso que aconteceu nessa gestão do P. (ex-Prefeito). 'Transformar o belo, transformar Gramado no bonito, teve muito a questão cultural do paisagismo, seleção de pessoas, ele é um grande empreendedor'.*

As ideias levantadas pelo Entrevistado C são corroboradas, novamente, por Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009), que afirmam que uma das tarefas da gestão pública dos municípios é aproveitar todas as opções e oportunidades que surgirem ou forem criadas, assim como as possíveis potencialidades locais.

Todavia, conforme Harvey (1995) é importante ressaltar que muitas vezes essa busca frenética por oportunidades, somada à diminuição de barreiras especiais e à intensificação da competição entre localidades acabava por vezes levando à perda da solidariedade entre regiões.

### **5.8 Modelo de gestão pública: contribuições para Gramado**

A sexta questão pergunta se o modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?

Sendo assim, o Entrevistado A diz: *“Claro. Este modelo atualmente é um modelo cobrado pelo cidadão gramadense e, por tabela, pelos turistas, pois se querem qualidade em Gramado, sabem que tal qualidade está diretamente atrelada a boa gestão pública”*.

Já o Entrevistado B responde: *“Acredito que sim. Esse modelo trouxe uma necessidade de um maior comprometimento de todos. Nossos servidores hoje são muito mais comprometidos, e isso traz sem dúvida a eficiência do serviço público prestado, são as pessoas, Roberta, são pessoas como você, bons servidores, servidores comprometidos e engajados com os objetivos de nossa Prefeitura que fazem de Gramado, que fazem da nossa Prefeitura o que você chama de modelo”*.

O Entrevistado C, por sua vez, responde que *“buscou com certeza, porque a eficiência é o seguinte, Roberta, eu ter uma telefonista que vai atender bem o telefone, é ter uma recepcionista que vai levantar para receber a pessoa e levá-la até o local de trabalho, é ter um servidor bem apresentado, é cobrar questões posturais através de processos administrativos, isso só veio se fortalecendo ao longo do tempo. Isso é modelo de eficiência de gestão pública. Eu sou eficiente no momento em que eu torno aquilo melhor e sou eficiente quando eu mantenho aquilo melhor. Então nós somos uma gestão além de eficiente, eficaz. Há também uma perspectiva de que a meritocracia venha a trazer uma questão motivacional muito forte a fim de trazer mais melhorias ainda. Estou tentando trazer algo mais a título de motivação para os servidores, algo mais diário e temos estes objetivos. Esse desafio. Para isso temos que trabalhar as lideranças”*.

As respostas dadas pelos entrevistados se relacionam com as ideias de Wosniak, Rezende e Setim (2009) quando esses afirmam que a gestão municipal é

entendida como a gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias, estando diretamente relacionada com o conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicada na administração local por meio de seus servidores municipais.

Todos os entrevistados abordaram como eixo temático em suas respostas o fato da “cobrança” da comunidade. Tal fato é confirmado por Sánchez (1999) ao afirmar que os governos locais estão sendo pressionados no sentido de adequar suas instituições e modos de agir a esse mundo globalizado, competitivo e interdependente.

### **5.9 Gramado e o marketing público**

A sétima questão é: “Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram às contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?”

Nesse sentido, o Entrevistado A diz que *“sim, faz grande uso, mas Roberta, esse marketing talvez não seja bem o marketing do qual você está falando, Gramado nunca pagou nada para se mostrar, por exemplo, na televisão. Por exemplo, a RBS TV aqui se instalou a pedido deles e não porque Gramado pediu ou quis ou pagou, eles é que sentiram necessidade de aqui se instalar. Gramado é uma marca, Gramado se estabeleceu como uma marca. Móveis de Gramado, Chocolates de Gramado, Hotéis de Gramado, passar as férias em Gramado, em Gramado os motoristas param na faixa de segurança, Gramado cada vez melhor, Gramado fazer melhor a cada dia, todas essas construções fizeram de Gramado forte. Esse é o marketing de Gramado. Ah, também o famoso ‘boca a boca’ um turista que vem a Gramado sempre sai falando bem de Gramado. Gramado é grife!”*.

As ideias do Entrevistado A encontram respaldo nas ideias de Kotler (2000), ao afirmar que o marketing é definido como um processo de relação entre a empresa e o cliente, onde se constrói um forte relacionamento entre eles através da necessidade e o desejo do cliente e o objetivo da empresa de satisfazer a sua necessidade. A relação que a empresa e o cliente possuem é causada por haver uma troca de valor entre eles. A imagem de um local pode ser definida como o que as pessoas imaginam de como ele deve ser, associada às crenças, ideias e impressões através de informações e associações.



O Entrevistado B afirma que *“Gramado não paga propaganda. Nosso marketing foi muito trabalhado internamente, durante anos se construiu slogans como: Gramado fazer melhor a cada dia, Gramado cada vez melhor, etc., então se construiu isso no povo gramadense. E outro marketing forte para nós, sem dúvida, são os dois eventos que mais levam o nome de Gramado: o Festival de Cinema e o Natal Luz. Além do próprio turista, que eu tenho certeza, vem a Gramado e só tem coisas boas para falar da nossa cidade”*.

De acordo com a resposta dada pelo Entrevistado B pode-se intuir que a imagem de um local é definida pelo que as pessoas sabem sobre esse local e de como associam essas informações. Ideias estas também atestadas por Kotler (2000), que afirma que as imagens de um local são “produto de uma mente” que tenta processar e tirar a “essência” de uma série de dados sobre um local.

O Entrevistado C responde: *“Acho que houve um investimento para se criar a marca Gramado. Vejo isso uma questão muito forte. Se vende o nome de Gramado: ‘Gramado inesquecível’ virou uma marca, que essa marca foi trabalhada intrinsicamente, através de uma questão publicitária, talvez no início, mas o maior marketing de Gramado foi o boca a boca, foi as pessoas saindo daqui e comentando sobre Gramado. Gramado teve isso, teve do cidadão gramadense atender bem, servir bem, receber bem. Gramado: hotel aconchegante, chocolate, pãozinho quente, acolhida, e isso tudo é sinônimo de Gramado. Este é o diferencial gramadense. Isso tudo é nossa maior publicidade. Da onde veio isso, não sei? Mas há uma exigência para isso”*.

Enfim os entrevistados certificam que o marketing público é importante ferramenta para divulgar a cidade. Assim pode-se observar que conforme Henriques (1994, p. 404):

A comercialização dos lugares corresponde a uma das estratégias de extensão do sistema capitalista à produção e transação do valor simbólico [...] em termos práticos, o investimento nos aspectos imagéticos dos lugares se traduz no aumento do preço do solo, permitindo a realização de mais-valias.

Para Vainer (2009) a cidade vem se curvando à lógica do mercado e assumindo um comportamento empresarial, onde impera a competitividade e a produtividade; para ele a ideia de competição entre localidades tem lugar central e é ela que permite

a transposição do modelo das empresas para o universo urbano, já que autoriza a venda das cidades.

Há destaque para a mídia e para o marketing, demonstrando também uma transposição para as cidades de métodos de planejamento utilizados por organizações comerciais, pois as localidades se tornaram mais comerciais na sua maneira de pensar, e mais voltadas para o mercado nas suas atividades para o desenvolvimento econômico, devido à concorrência externa e às pressões internas.

Com base nessa lógica empresarial, Compans (1999) afirma que as cidades procuram diagnosticar suas potencialidades, avaliar a demanda das empresas ou setores-alvo e construir uma imagem positiva para ser divulgada. Aí pode ser por meio de propaganda ou publicidade ou também realização de feiras e exposições, recuperação de centros históricos, melhorias na infraestrutura de comunicação, meios de transporte, entre outros. No caso específico de Gramado observa-se um investimento em eventos a fim de divulgar a cidade.

Cabe neste momento observar o que diz Sánchez (1999, p. 126):

Muitas vezes os cidadãos – consumidores? – têm uma atitude reverenciadora, complacente e, em última instância, passiva em relação à cidade. O espaço é transformado em cenário onde tudo é objeto de consumo estético e contemplativo. Nesse sentido é a cidade que está no centro da cena, a cidade tornada sujeito, que em determinadas circunstâncias transforma os próprios cidadãos em meros figurantes, atores secundários de seu roteiro.

## **5.10 Percepções e sentimentos sobre a gestão pública de Gramado**

A oitava questão sobre qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado.

O Entrevistado A responde que *“a palavra que resume a minha percepção, meu sentimento em relação a gestão gramadense é uma só: trabalho. Se trabalhou muito nestas últimas gestões em prol de se construir um projeto de sucesso, um projeto de busca de construção de identidade, um projeto que contou com a união entre público, privado e comunidade. Um projeto com base nos eventos, mas também nas obras, na melhoria do município como um todo afinal a principal propaganda de Gramado é ele próprio, limpo, bonito, organizado, com um povo de bem, que sabe atender o turista, que sabe servir, que sabe tratar, que sabe a importância do turismo”*.

O Entrevistado B responde: *“A palavra que resume meu sentimento sobre Gramado como um todo é dedicação. Me dediquei estes 22 anos por Gramado. Amo esta cidade, minha cidade e gostaria muito que isso pudesse ter sequência, toda esta dedicação, todo este trabalho. Mas, agora talvez minha vida pública vai esperar um pouco, daqui a dois anos mais ou menos minha caminhada por um tempo na vida pública vai parar um pouco, mas tenha certeza, Roberta, minha dedicação por Gramado não vai parar nunca”*.

O Entrevistado C responde que a palavra que resume seu sentimento a respeito de Gramado é *“orgulho. Tenho orgulho de fazer parte dessa história, orgulho das oportunidades que tive de estar aqui, para tentar fazer o melhor. Meu destino foi ter esse amor que tenho pela gestão pública”*.

Inclusive cabe ressaltar que o Entrevistado C, ao responder este questionamento, estava visivelmente emocionado, com olhos marejados.

### **5.11 Em Gramado tudo dá certo?**

O último questionamento foi a respeito da opinião dos entrevistados sobre como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Existe alguma relação com a gestão pública?

O Entrevistado A responde que *“diante de tudo que te falei, Roberta, essa pergunta, essa afirmação de que em Gramado tudo dá certo, na verdade, na verdade, talvez não seja bem assim, é provável que muitas coisas ainda tenham que melhorar, como em todos os municípios, mas o fato real é que ‘vendemos’ essa ideia de que tudo dá certo. E essa venda, essa propaganda, parece ter dado muito certo. Todos querem ver Gramado. Todos querem ver o diferencial, todos amam Gramado e isso só foi possível, por um só motivo: autoestima – criou-se em Gramado a ideia de que é tão bom, que ‘tudo dá certo’ que todos acreditam. Para mim é isso”*.

A difusão de modelos de planejamentos estratégicos advindos da iniciativa privada gera no âmbito da administração pública, novas concepções de planejamento e, por conseguinte, adoção de novos modelos, confluindo para novas práticas governamentais, as quais acabam por demonstrar uma remodelação do quadro político nacional (GONÇALVES; PAIVA; BARBOSA, 2009) buscando-se novos padrões de planejamento em vários âmbitos do setor público, principalmente pelas prefeituras municipais.

O Entrevistado B responde: *“Sinceramente, quando comparamos Gramado com outros municípios inclusive alguns bem próximos, talvez em Gramado não seja só imaginário que tudo dá certo. Aqui tudo dá certo, porque temos um povo diferenciado, temos gestores capacitados, gente qualificada e comprometida, tanto no público quanto no privado. Gramado dá certo mesmo. Tem problemas? Tem. Mas aqui tudo se resolve da melhor maneira possível. Sempre. E se não se resolve, se faz acreditar que se resolve!”*.

As ideias do Entrevistado B em relação a comparação com municípios vizinhos podem ser corroboradas por Harvey (1995), ao afirmar que é possível perceber que nos últimos anos várias tentativas dos governos urbanos de inovarem e de se tornarem mais empreendedores, reorientando suas atitudes em relação à administração urbana, relacionando a esse fato o aumento da competição entre localidades, o que é acentuado pela redução das barreiras espaciais.

O Entrevistado C responde que *“tem sim a ver com gestão, e sim Gramado é modelo. Essa frase é passada para a comunidade, se faz com que as pessoas pensem assim, Gramado tem problemas sérios que precisam ser repensados: trânsito, questão imobiliária, o Natal. Mas isso fica no âmbito da gestão, a imagem a ser passada continua a ser a de que tudo dá certo. E isso é o que conta. A imagem. É dela que depende o resto. Então: ‘Gramado tudo dá certo’, não. Gramado é aquela imagem assim: tu pega uma criança e diz para ela todo dia, como tu és bonita, como tu és bonita... ela vai crescer se achando bonita. Eu acho que isso que foi implantado em Gramado. Gramado a gente faz tudo certo. As frases usadas sempre logo junto ao nome de Gramado ficaram marcadas no inconsciente das pessoas como se Gramado faz tudo de melhor. Intuímos isso para que todos pensem assim. E as pessoas se incorporaram disso e todo mundo pensa assim”*.

Cabe ainda ressaltar que de acordo com os entrevistados Gramado desenvolveu-se muito mais se comparada a outros municípios vizinhos o que pode ser compreendido nas ideias de Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009) ao afirmarem que o processo de produção do espaço é desigual e decorre do acesso diferenciado da sociedade à propriedade privada e da estratégia de ocupação do espaço urbano. As cidades são complexas, não são organismos independentes e isolados uns dos outros.

## 5.12 Gramado: Ponto de vista dos gestores X contraponto

Até este momento a pesquisa conta com o ponto de vista dos gestores municipais, no entanto, opta-se por entrevistar também a Secretária de Cidadania e Assistência Social, Entrevistado D, que atualmente está com 49 anos de idade, atua na Gestão Pública Gramadense há 26 anos, pelo fato de a sua secretaria, diferentemente dos demais entrevistados, atuar em um setor nevrálgico da administração.

Ao ser questionada sobre se considerava Gramado um município rico, bem-sucedido e o porquê, o Entrevistado D responde que *“sim, devido a boa administração e gestão que nela é aplicada”*.

Sobre o questionamento de que se considerava que a riqueza do município seja bem distribuída, a entrevistada responde: *“Acredito que sim, pois temos uma cidade onde o índice de desemprego é zero e nossa população é trabalhadora”*.

Inquirida sobre se há pobreza (há pobres) em Gramado, onde e porque, a Secretária de Assistência Social responde: *“Temos em uma localidade do município famílias em situação de vulnerabilidade social, que podem ser classificadas como pobreza”*. E acrescenta: *“No ano de 2014 foi concluído o Plano de Habitação de Interesse Social (PLHIS), juntamente com a empresa Pixel Planejamento, onde foi realizada uma pesquisa de interesse social sendo detectado apenas um bairro no município em situação de extrema vulnerabilidade. Mediante este plano já está sendo organizado, juntamente com outras secretarias do município um programa de mudança desta situação”*.

Ao ser questionada sobre quantas pessoas são atendidas pelo Bolsa Família no município de Gramado, direta e indiretamente, o Entrevistado D responde que *“são 470 famílias beneficiárias diretamente pelo programa. Indiretamente acredito que muitas são as pessoas beneficiadas, levando em conta que as famílias acabam investindo o valor recebido no município, de diversas formas”*.

Ao ser solicitada a descrever, com suas palavras, como percebe o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado, o Entrevistado D responde que *“procura escutar os anseios da comunidade, realizando eventos, obras, serviços e as solicitações da mesma com rapidez e agilidade, na medida do possível. Percebe-se que há um empenho da administração como um todo para atender a comunidade com muita transparência e de acordo com as normas legais. Temos um prefeito gestor*

*dedicado e determinado em fazer o melhor para o seu município e para a comunidade que nele vive. Gestão essa que também se preocupa com os servidores, pois entende que eles estando satisfeitos executarão suas tarefas e atribuições com êxito, agilidade e transparência conforme o planejado pela administração”.*

A entrevistadora dá continuidade à entrevista afirmando que Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvido economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente, e questiona o Entrevistado D, como ele considera a influência do capital social para esse desenvolvimento, se há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso e quem são essas representações e como e por que participam? A Secretária responde: *“Sim. Percebo nesta gestão um planejamento com estrutura definida, empregos e a participação efetiva da comunidade e dos empresários para o crescimento e desenvolvimento de nosso município. A participação da comunidade ocorre devido ao estímulo realizado pela gestão, por se sentirem estimulados e parte desse desenvolvimento, pois todos saem ganhando”.*

Perguntado sobre qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado, o Entrevistado D responde: *“Entendo que a resposta a essa questão tem muito a ver com a questão. Possuo um sentimento de excelência a respeito da gestão pública, pois foram anos de trabalhos e conquistas para se chegar numa linda cidade e ser um dos municípios mais visitado do Brasil. Gramado não é uma fantasia. As premiações e todo o reconhecimento que vem recebendo é a comprovação de que tudo dá certo, sendo exemplo para muitos municípios do Brasil que vem até nós para copiar o modelo de gestão utilizado aqui”.*

Para finalizar a entrevista foi lançado o seguinte questionamento: *“Em sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que ‘em Gramado tudo dá certo’? Que em Gramado ‘tudo é lindo’? Que em Gramado ‘não há pobreza’? Isso é apenas uma impressão ou isso é a realidade? Existe alguma relação com a gestão pública?”. Ao que o Entrevistado D responde: “No meu ponto de vista em Gramado dá sim tudo certo. No tempo que trabalho na prefeitura, 26 anos, aprendi a conviver com a cidade dando certo, nesse período só vejo administração pública planejando e se preparando para um futuro onde tudo dá certo em vários setores, emprego, economia, entre outros. Problemas existem, pobreza existe, mas são fatos isolados. No caso da pobreza/vulnerabilidade social não existe um cinturão de miséria e o trabalho da assistência social é motivar essas famílias para que elas se estimulem,*

*acreditem em seu potencial para que sua condição de vida melhore. Considerando que o município de Gramado possui aproximadamente 34 mil habitantes e hoje 470 famílias no programa bolsa família percebe-se que a situação de pobreza é pequena se comparada a esses números. Gramado é lindo pelas belezas naturais, pela cidade acolhedora que é, pelo povo educado, pela gestão pública sempre presente e preocupada em resolver os problemas do município com muita transparência e passando isso aos visitantes. Por isso está sempre buscando a inovação e não escondendo seus problemas municipais, enfrentando-os sempre”.*

Ao finalizar a análise dos resultados, faz-se importante registrar que o real contraponto talvez seria dar sequência à pesquisa, buscando o ponto de vista sobre os assuntos abordados junto à comunidade propriamente dita, de maneira representativa, como por amostragem por bairros, por exemplo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a discussão realizada pode-se dizer primeiramente que o caso analisado, a Prefeitura Municipal de Gramado, sem dúvida alguma é um modelo de gestão pública, um modelo de “cidade-empresa”, inserida em um cenário neoliberal competitivo. Agora, há de se pensar sobre o seguinte questionamento: seria ele um modelo a ser seguido? Apesar de não ter sido este propriamente o objetivo da pesquisa, muito dos dados que foram coletados junto aos entrevistados levantaram este questionamento, que por hora não foi ainda contemplado, sem deixar de, por isso, merecer uma melhor análise posterior.

Observa-se que este modelo fez uso do marketing público a fim de criar uma imagem atrativa do município a fim de vendê-lo ao público-alvo, neste caso, principalmente os turistas e toda forma de investidores ligados à atividade econômica do turismo: rede hoteleira, gastronomia, lojas de varejo, parques temáticos, pontos turísticos etc.

De acordo com Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009) uma das tarefas principais da gestão urbana é aproveitar todas as opções e oportunidades que surgirem ou forem criadas, assim como as potencialidades locais. Observa-se que os entrevistados corroboram esta ideia tanto que, intencionalmente, enquanto gestores, transformaram o município de Gramado em um produto a ser vendido sendo que o marketing público foi efetuado de duas maneiras principais: inicialmente a valorização dos atores sociais como ferramentas para a divulgação dos slogans que supervalorizavam (e supervalorizam até os dias atuais) o município – Gramado cada vez melhor, Gramado inesquecível, Gramado faz bem, etc. – e após essa ideia estar imbricada no inconsciente dos cidadãos, passou-se a focar nos eventos como ferramenta utilizada para atrair o turista e os investidores das diversas áreas fomentadas por este viés econômico, lançando Gramado para o exterior, ou seja, para o além do local.

As estratégias de desenvolvimento local são colocadas como o único caminho possível de sobrevivência e sucesso dentro da chamada nova economia marcada pelo “empresariamento urbano” conforme Kotler, Haider e Rein (1994). Sendo assim, de acordo com esses paradigmas, a globalização e o neoliberalismo revestem-se da aparência da inevitabilidade, da mesma forma essas estratégias para o desenvolvimento das localidades também são colocadas como algo inevitável. Pode-se afirmar que este é o caso do município de Gramado, pois se investiu no



desenvolvimento da cidade como um todo, buscando-se o desenvolvimento econômico, acima de tudo.

Faz-se necessário observar que se as promessas presentes nos discursos dos planejamentos estratégicos exercem um grande poder de convencimento; fica clara a importância do contexto histórico em que se situa a emergência das atuais propostas, ou seja, algumas recentes ideias no campo do planejamento é parte resultante das mudanças históricas pelas quais passam as estruturas socioeconômicas e políticas.

Nos modelos propostos de planejamento estratégico corporativo adaptado para as administrações públicas é comum a ênfase dada ao novo papel que deve ser desempenhado pelas cidades, assim como o entendimento da competição entre localidades como algo inevitável para a sobrevivência das mesmas no mundo globalizado. Na fala do Entrevistado A, antigo prefeito de Gramado, restou comprovado tal fato quando da sua manifestação comparando Gramado a cidade vizinha, Canela.

A cooperação entre público-privado, a geração de uma liderança local forte, a promoção da cidade e a formação de consensos, apresentam-se como a base desse planejamento competitivo e a receita mais propagada nos últimos tempos. Fato este que também restou comprovado quando da fala de todos os entrevistados ao afirmarem que a figura do prefeito municipal é de suma importância para o sucesso da cidade.

Porém, para Compans (1999) todas as estratégias de atração de investimentos orientadas para responder antecipadamente aos requisitos de produtividade e competitividade serão socialmente segregadoras, pois acabam os recursos públicos sendo muito direcionados apenas a certos tipos de usuários. De uma forma velada todos os entrevistados afirmaram que a cidade de Gramado é um produto direcionado a determinado público, sendo aqui compreendido como aquele público que investe, gasta, compra, adquire a marca “Gramado”, ou seja, um público por assim dizer elitizado e selecionado.

Para Sánchez (1999) os planos estratégicos atuam como verdadeiras fábricas de imagens, que são criadas ou modificadas para a obtenção de consenso político e para a projeção das cidades para além de sua área interna. Assim, a utilização de estratégias de marketing torna-se de fundamental importância para a divulgação e promoção dos produtos considerados principais (turismo, cultura) e das imagens construídas.

A principal estratégia de marketing gramadense foi o fortalecimento da marca “Gramado”, primeiramente com o foco no local, nas pessoas, nos cidadãos, nos moradores e, após, ultrapassando a barreira para o exterior, para o público consumidor, os turistas, os investidores, etc.

Diante desse contexto de reestruturação e competição entre lugares, os governos na tentativa de adequação às mudanças, vão buscar atrair novos investimentos, procurando para isso destacar as potencialidades locais.

A construção de uma imagem positiva é fundamental e, assim, “as cidades passam a ser cada vez mais tratadas como produtos a serem vendidos e o marketing é utilizado como instrumento fundamental para aumentar a capacidade de atração do produto cidade” (SÁNCHEZ, 1999, p. 118). Gramado buscou valorizar suas potencialidades locais, focando no clima “europeu”, na arquitetura, na hospitalidade das pessoas, dos pontos turísticos e, finalmente, nos eventos em geral.

Sobre essa questão, Sánchez (1999) também questiona a criação de imagens urbanas que deformam a realidade e apresentam apenas as grandes obras de intervenções públicas, assim como a transformação da cidade em sujeito, omitindo os verdadeiros atores sociais interessados nas transformações urbanas. Para a autora esse consenso social alcançado por esses projetos de cidade esconde um cidadão passivo e alienado. Gramado é prova disso, as pessoas passaram a ser meros expectadores diante do real sujeito criado: a própria cidade de Gramado. É a cidade o produto. Os cidadãos são massa de manobra diante dos interesses que muitas vezes não são seus, não são próprios, mas sim do capital, do “progresso”, do modelo, mas que não é um modelo para todos, pois neste modelo de “sucesso” os papéis são muito bem determinados: os que consomem o produto Gramado e os que servem.

Assim como Sánchez (1999), Kotler, Haider e Rein (1994, p. 204) também abordam o assunto trazendo à luz o seguinte questionamento: “O que um local deve fazer quanto às impressões negativas?”, e respondem que existem três possibilidades: agir como se elas não existissem; contra-atacar enviando uma contramensagem ou buscar solucionar o problema que causa tais impressões negativas. Esse parece ser um dos pontos mais preocupantes e questionáveis nessa proposta de marketing urbano. Desabrigados, minorias discriminadas e favelas, por exemplo, são entendidas dessa forma como uma paisagem incômoda e uma impressão indesejável. Os entrevistados deixaram claro como trataram o problema das imagens urbanas consideradas por eles como prejudiciais à imagem que queriam

de Gramado: ignoraram o problema, passaram adiante e o mais impressionante: houve uma “seleção”, como explicou o ex-Prefeito. Então seria possível intuir que há pessoas que merecem morar, viver ou trabalhar em Gramado e outras que não mereçam? Quem faz essa distinção: a elite gramadense?

Esse parece ser um dos pontos mais preocupantes e questionáveis nessa proposta de marketing urbano. Desabrigados, minorias discriminadas e favelas, por exemplo, são entendidas dessa forma como uma paisagem incômoda e uma impressão indesejável. Os entrevistados deixaram claro como trataram o problema das imagens urbanas consideradas por eles como prejudiciais a imagem que queriam de Gramado: ignoraram o problema, passaram adiante e o mais impressionante: houve uma “seleção”, como explicou o ex-Prefeito. Então seria possível intuir que há pessoas que merecem morar, viver ou trabalhar em Gramado e outras que não mereçam? Quem faz essa distinção: a elite gramadense?

Para Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009) o indivíduo, parte dessa paisagem indesejável, parece não estar sendo considerado como cidadão. Escondê-los dos olhos do mundo não significa diminuir suas demandas e anseios, não significa que o problema não esteja latente. Além disso, em Gramado também existem tais minorias, mas estas são desconsideradas, escondidas, mascaradas e negadas. Obviamente em termos de proporção, talvez não sejam as minorias um número significativo neste universo gramadense, todavia, existem.

Outros questionamentos se fazem importantes: é possível entender a sociedade em geral como um conjunto de clientes? Seriam os cidadãos os consumidores do produto cidade?

Sánchez (2001) aborda o tema e afirma que é possível perceber mudanças na atuação dos governos municipais que se utilizam do planejamento estratégico, principalmente em relação aos recursos e à tendência a mercantilização da vida urbana. Para ela a cidade está sendo vista como mercado/mercadoria e o cidadão como cliente/consumidor.

Local, mercadoria, cidadão, material humano funcionando eficientemente. Seriam esses os novos e promissores conceitos a serem empregados no campo do planejamento e políticas urbanas? Para Gonçalves, Paiva e Barbosa (2009) a construção da cidadania deve ter as bases na participação efetiva do cidadão no processo sócio-espacial, bem mais que a sua eficiência e adaptação à sociedade informacional e no seu entendimento como material capaz de atender às

necessidades dos clientes-alvo com interesses em determinado local e com recursos financeiros.

Faz-se importante refletir sobre a emergência desses novos modelos e práticas que se referem ao território e às cidades, com suas interferências nas paisagens urbanas e o conseqüente processo de exclusão social que vem sendo gerado ou reforçado.

É relevante considerar de forma mais efetiva os cidadãos, em geral, e que isso significa devolver a todos os indivíduos o direito à cidade, o direito de usufruírem e participarem da construção ou reconstrução dos ambientes urbanos.

A administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico, para tornar as instituições capazes de produzir resultados. Isso, porém requer um novo paradigma de administração definitivo: “O interesse da administração e a responsabilidade da administração estão em tudo que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – seja dentro da instituição ou totalmente além dele” (DRUCKER, 2008, p. 146). Todavia, em se tratando de administração pública, o conceito do ser “público” deveria estar imbricado do conceito de “ser para todos”.

A pesquisa realizada permitiu observar que há muitas formas de administração disponíveis, bem como as formas de aplicá-las no meio público. Nota-se que a aplicação destas técnicas de administração, podem ser refinadas, tanto quanto permitir o nível de preparo dos recursos humanos disponíveis, envolvidos, bem como o nível de maturidade da organização em usá-las. Portanto, sua aplicação exige persistência, controle e estratégia. Entretanto, deve-se ter nítida a questão primordial de que ao se aplicar técnicas de administração privada para o público, tais técnicas devem vislumbrar o que é melhor para o todo e não apenas para alguns.

Além de utilizar novas técnicas de administração oriundas das instituições privadas com a finalidade de garantir um planejamento estratégico consistente, o poder público precisará vencer o desafio de estabelecer mudança cultural capaz de garantir que estas práticas sejam internalizadas, também, no nível de execução dos programas e projetos definidos, em cada uma das estruturas de exercício do poder público, bem como além dos diferentes governos, afinal todas as organizações são responsáveis por seus resultados. É aqui que a hipótese de que a continuidade de um mesmo partido político administrando um mesmo município por determinado período de tempo (no caso analisado são dezesseis anos consecutivos), pode sim ser decisiva

quanto ao fato de se estabelecer uma real mudança na cultura organizacional, permitindo a internalização de ideias.

Como exemplo de incentivo à implantação de boas práticas de gestão, tanto na busca de maior capacidade de planejamento quanto de melhor execução da gestão das políticas públicas, a gestão pública de Gramado é um importante exemplo das mudanças que a administração municipal vem propondo para promover transformações culturais e melhores resultados por meio de práticas de gestão consolidadas. Sabe-se que este é um desafio de muitos anos e que a mudança cultural, neste caso, também deverá ultrapassar os limites de governos e será imprescindível para melhores resultados.

Percebe-se que, de acordo com as ideias dos entrevistados, o modelo de gestão pública do município de Gramado foi idealizado para maximizar os resultados e efetividade da transferência de conhecimentos em gestão pública a fim de se trazer melhorias para a gestão municipal. A capacitação dos gestores públicos é fundamental para garantir a aplicação de modelos e técnicas gerenciais, entretanto faz-se necessário contínuo estudo, embasamento e a transposição da teoria para a prática, sem esquecer, entretanto, do viés político que permeia como um todo as instituições públicas administrativas municipais.

O modelo de gestão de Gramado mostra que prevalecem a cooperação e relações simétricas de poder entre os atores sociais, porém, nem todos os atores disso participam ativamente, visando um retorno coletivo que se traduz em resultados financeiros e em fortalecimento da imagem turística e cultural de Gramado.

Gerir conhecimentos nas prefeituras é um desafio inexorável e exige estratégias e ações dos gestores e servidores municipais, considerando perspectivas atuais e futuras. Ao se considerar a gestão pública municipal de Gramado como um modelo de gestão, traz-se a reflexão sobre de que forma a gestão pública pode contribuir para a consecução de práticas de excelência na gestão pública municipal.

A difusão de novas concepções de planejamento e a adoção de modelos, com as consequentes alterações nas práticas governamentais, abrem espaço para um amplo espectro reflexivo, ao apresentarem estreitas relações com aspectos tanto políticos, como ideológicos, culturais, entre outros.

Como já observado, a introdução da ideia de planejamento estratégico em municípios brasileiros, acontece em um momento singular expresso pela remodelação do quadro político nacional, pelas mudanças acarretadas pela Constituição de 1988 e

por seus desdobramentos, e pela busca de novos padrões de planejamento em vários âmbitos do setor público e por grande parte das prefeituras municipais. A mudança nas formas de planejamento seria um dos meios de se buscar a legitimidade. E se as ideias de democracia, gestão, eficiência e eficácia organizacional se destacavam no cenário nacional, o planejamento estratégico surgia como uma promessa de alcance prático do ideário que se impunha.

Uma das razões da rápida absorção e adoção do modelo, por municípios brasileiros, pode estar relacionada, então, com o momento de crise de confiança nos paradigmas tradicionais de gestão do país. Relaciona-se também, em grande medida, com as formas de divulgação dessas ideias calcadas na valorização de um discurso baseado no binômio: utilização do modelo-obtenção de sucesso. Vale atentar para o fato de que nem todas as regiões do discurso são igualmente abertas e penetráveis; algumas são altamente proibidas (diferenciadas e diferenciantes), enquanto outras parecem quase abertas a todos os ventos e postas, sem restrição prévia (FOUCAULT, 2000). Nesse sentido, por muitas vezes, a aparência dos discursos estratégicos difere da essência dos mesmos.

Diante do que aqui foi exposto, pode-se entender que, por muitas vezes, a força de um modelo e de sua difusão apresenta uma conexão direta com o modo como se discursa, o modo como se usam as palavras a favor da verdade que se busca valorizar, distribuir e instalar. É como se a aparência de um discurso fosse construída estrategicamente com o intuito de aumentar a sua veracidade e a crença dos receptores e adotantes.

Nesse sentido, torna-se fundamental também o reconhecimento da relevância de alguns atores sociais que apoiam políticas, planos e projetos governamentais e que atuam na divulgação dos novos modelos, por muitas vezes, transportando experiências pontuais de um lado para outro do mundo, como objetos reprodutíveis.

Vale destacar, por fim, que a reprodução de modelos, inclusive de setores diversos, como é o caso do planejamento estratégico transportado inicialmente das guerras para as empresas e *a posteriori* para as localidades, não pode ser tratada de modo simplista e neutro. Já seria errôneo tratar qualquer cidade sem a consideração de suas especificidades. Tratar cidades e empresas de modo indistinto seria mascarar a diferença entre realidades e/ou omitir interesses de determinados atores.

Deve-se lembrar, mais uma vez, que as empresas buscam, antes de qualquer coisa, a eficácia, a produtividade e o lucro enquanto o poder público deveria almejar

uma cidade mais justa, primando, antes, pela equidade social. Essas seriam algumas reflexões possíveis acerca do tema investigado nesta dissertação e que, ao mesmo tempo, abrem espaço para novos questionamentos e possibilidades reflexivas: a importância do contexto na legitimação de novos paradigmas; a importação de técnicas de outros âmbitos para o setor público e a histórica utilização, no Brasil, de procedimentos baseados em regras e modelos.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. *Território, territorialidade e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: UFRJ; SEBRAE, 2004.
- ANDRÉ, M. *Etnografia da prática escolar*. Campinas: Papyrus, 1995.
- APPENDINI, K.; NUIJTEN, Monique. El papel de las instituciones en contextos locales. *Revista de la CEPAL*, n. 76, abr. 2002.
- ARISTÓTELES. *Metafísica*. Rio de Janeiro: Edipro, 2006.
- ARRAIS, T. P. A. A cidade e a região/a cidade-região: reconhecer processos, construir políticas. *Cadernos Metrópole*, São Paulo, n. 20, p. 81-91, 2008.
- ARRAIS, T. P. A. Goiânia: as imagens da cidade e a produção do urbano. *In: CAVALCANTI, Lana de Souza (Org.). Geografia da Cidade*. Goiânia: Alternativa, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BECKER, B. K.; EGLER, C. A. G. *Brasil – uma nova potência regional na economia do mundo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.
- BENDER, M. *Marketing: desenvolvimento regional urbano e marketing público – um desafio municipal na busca da melhoria da gestão*. 2011. Monografia (Graduação) – Faculdades Integradas de Taquara, 2011.
- BOISIER, S. *Desarrollo (local) ¿De que estamos hablando?* Buenos Aires: Editorial Homo Sapiens. Centro de Estudios Desarrollo y Territorio, Transformaciones Globales, 2008.
- BOISIER, S. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 13, p. 111-143, 1996.
- BRASIL. Lei 10.257 de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm)>. 2001. Acesso em: 16 maio 2014.
- BRASIL. *Ministério do Turismo*. 2014. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2014.
- BUSSARELLO, R. *Dicionário básico latino-português*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.
- CALIL, Emílio. *Dicas de Gramado*. 2016. Disponível em: <<http://www.dicasdegramado.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2016.



- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CIRIBELLI, M. C. *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- COBRA, M. *Casos contemporâneos de marketing*. São Paulo: Atlas, 1988.
- COBRA, M. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle*. São Paulo: Atlas, 1986.
- COMPANS, R. O paradigma das “global cities” nas estratégias de desenvolvimento local. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, Campinas: ANPUR, n. 1, p. 91-114, maio/nov. 1999.
- COSTA, M. F. T. Cidade-mercadoria, comunicação e consumo. *Contemporânea*, n. 16, v. 8, n. 3, p. 145-160, 2010.
- DEMO, P. *Pesquisa e informação qualitativa*. 2. ed. Campinas: Papirus, 2001.
- DIEHL, A. A. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Cengage, 2008.
- FAMURS. Portal Municipal. *Dados sobre as eleições em Gramado*. Disponível em: <[http://www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/eleicao/mu\\_ele\\_prefeito.asp?ildEnt=5523&ildMun=100143169](http://www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/eleicao/mu_ele_prefeito.asp?ildEnt=5523&ildMun=100143169)>. Acesso em: 20 out. 2014.
- FERNANDES, E. Direito e gestão na construção da cidade democrática no Brasil. In: BRANDÃO, Carlos Antônio Leite (Org.). *As cidades da cidade*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2014.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 15. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2000.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. *Dados demográficos*, Porto Alegre, 2010.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. *Pesquisa de emprego e desemprego da Região Metropolitana de Porto Alegre*. PED-RMPA informe mulher e trabalho, Porto Alegre, 2009.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, M. F. R. Município no Brasil. Rio de Janeiro: IBAM, 1989. In: AGUIAR, J. C. *Direito da cidade*. Rio de Janeiro: Renovar, 1996.

GONÇALVES, R. G.; PAIVA, R. V. C.; BARBOSA, F. V. Planejamento estratégico: quando o discurso da guerra e da empresa invade a administração pública. *Reuna*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 29-43, 2009.

GRAMADO. *Câmara de vereadores de Gramado*. 2015. Disponível em: <<http://www.camaragramado.rs.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

GRAMADO. *Secretaria Municipal de Turismo*. 2014. Disponível em: <[www.gramado.rs.gov.br](http://www.gramado.rs.gov.br)>. Acesso em: 20 out. 2015.

GRAMADO. *Travel Magazine*. 2016. Disponível em: <<http://www.metropolitana.tur.br/travel-magazine/america-do-sul/brasil/gramado>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

GRAMADO: Sugestões de destino. 2008. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/agenciaescola/destinos.php?codigo=31&imagem=31>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

HARVEY, D. Espaços urbanos na aldeia global: reflexões sobre a condição urbana no capitalismo do final do século XX, 1995. (Mimeo, transcrição de conferência proferida em Belo Horizonte).

HEIDRICH, A. L. Território, Integração sócio espacial, região, fragmentação e exclusão social. In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. (Orgs.). *Território e desenvolvimento: diferentes abordagens*. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004. p. 37-66.

HENRIQUES, E. B. Vender a cidade, ou as lógicas e as estratégias do marketing urbano. *Revista Finesterra*, Lisboa, Portugal, n. 58, p. 403-406, 1994.

HISTÓRIA DA CIDADE DE GRAMADO. Disponível em: <<http://www.rgstur.com/historia-da-cidade-de-gramado-rs/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

IBGE. Cidades. *Censo Populacional 2013*. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430910&search=rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

IBGE. *Crescimento Populacional de Gramado*. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=430910>>. Acesso em: 15 out. 2015.

IBGE. *Mapa Microrregião Canela/Gramado*. 2009. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/mapas/mapa-das-microrregioes-do-rio-grande-do-sul/>>. Acesso em: 10 set. 2015.

IBGE. *Produto interno bruto dos municípios 2004-2008*. 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004\\_2008/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/)>. Acesso em: 11 dez. 2015.

IBGE. *Divisão territorial do Brasil e limites territoriais*. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default\\_dtb\\_int.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_dtb_int.shtm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

JOVCHELOVITCH, S. *Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2000.

JUNG, C. F. *Artigos científicos: análise e elaboração*. 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/profjung/artigos-cientificos-concepo-e-elaboro-v-2014>>. Acesso em: 24 maio 2014.

KEHRIG, R. T. *et al. Administração pública gerencial: livro didático*. Palhoça: Unisul Virtual, 2005.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. *Marketing público*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

KRAUSZ, R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

LE MOS, J. J. S. *Mapa da exclusão social no Brasil: radiografia de um país assimetricamente pobre*. Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://www.lemos.pro.br/admin/livros/124110130449f9b3f878008.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

LOCALIZAÇÃO DE GRAMADO NO RS. 2016. Disponível em: <[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/ee/RioGrandedoSul\\_Municip\\_Gramado.svg/280px-RioGrandedoSul\\_Municip\\_Gramado.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/ee/RioGrandedoSul_Municip_Gramado.svg/280px-RioGrandedoSul_Municip_Gramado.svg.png)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

LOPES, B.; AMARAL, J. N. (Sup.). *Políticas públicas: conceitos e práticas*. Belo Horizonte: Sebrae MG, 2008. Disponível em: <<http://www.agenda21comperj.com.br/sites/localhost/files/MANUAL%20DE%20POLITICAS%20P%C3%9ABLICAS.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

LOPES, R. *A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUDWIG, A. C. W. *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARICATO, E. *Brasil, cidades: alternativas para a crise urbana*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARICATO, E.; VAINER, C.; ARANTES, O. *A cidade do pensamento único: desmanchando consensos*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARKUSEN, A. Regionalismo: uma abordagem marxista. *Espaço e Debates*, São Paulo, n. 1, v. 1, 1987.

MARTINS, M. *O que é gestão pública?* 2005. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>>. Acesso em: 08 ago. 2014.

MASSAÚ, E. S. *O desenvolvimento regional e a nova divisão internacional do trabalho*. Pelotas: EDUCAT, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social*. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

OCKE, M. A. *Imagem e marca de um país: considerações sobre a copa do mundo 2014 e a promoção do Brasil*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 95-120, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/55>>. Acesso em: 09 maio 2015.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. *Estatuto da cidade: para compreender...* Rio de Janeiro: IBAM/DUMA, 2001.

PFEIFFER, P. *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*. Brasília: ENAP, 2000.

PLATÃO. *Diálogos III – A República*. 24. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

PORTO, M. A. G. O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. *XIII SIMPEP*, Bauru, SP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1022.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2015.

RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Khedir, 2011.

SÁNCHEZ, F. A reinvenção das cidades na virada de século. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 16, p. 31-49, 2001.

SÁNCHEZ, F. Políticas urbanas em renovação: uma leitura crítica dos modelos emergentes. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, Campinas: ANPUR, n. 1, p. 115-132, maio-nov. 1999.

SANTOS, B. S. *Um discurso sobre as ciências*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

- SANTOS, C. Território e territorialidade. *Revista Zona de Impacto*. São Paulo, v. 13, set./dez. 2009. Disponível em: <[http://www.albertolinscaldas.unir.br/TERRIT%C3%93RIO%20E%20TERRITORIALIDADE\\_volume13.html](http://www.albertolinscaldas.unir.br/TERRIT%C3%93RIO%20E%20TERRITORIALIDADE_volume13.html)>. Acesso em: 18 maio 2015.
- SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. 4. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- SANTOS, M. *Metamorfoses do espaço habitado: fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SANTOS, M. Modo de produção técnico-científico e diferenciação espacial. *Território*, Rio de Janeiro: UFRJ/Garamond, n. 6, 1999.
- SANTOS, M. *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- SILVA, C. S.; GOBBY, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, Universidade Federal de Lavras, v. 7, p. 70-81, 2005.
- SILVA, E. R. *Planejamento estratégico sem plano, arquitetura e mercado imobiliário: um ensaio sobre os atributos urbanos da Cidade do Sol*. 2011. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/view/2904>>. Acesso em: 03 maio 2015.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologia*, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p.20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- SOUZA, M. J. L. O território: sobre espaço e poder. Autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (Orgs.). *Geografia: conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 77-116.
- SOUZA, N. J. *Desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas, 2009.
- STAKE, R. E. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso, 2011.
- SUERTEGARAY, D. M. A. Espaço geográfico uno e múltiplo. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona, n. 93, 15 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn-93.htm>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- SUZUKI, B. L. *Como utilizar o marketing para elaborar a imagem de um local*. 2012. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/11/538\\_990\\_publicpg.pdf#page=102](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/11/538_990_publicpg.pdf#page=102)> Acesso em: 10 maio 2015.

VAINER, C. Pátria, empresa e mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. *In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. A cidade do pensamento único: desmanchando consensos*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 75-104.

VIEIRA, S. *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas, 2009.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A.; SETIM, M. J. Estratégias, desafios e perspectivas de gestão do conhecimento: a experiência da prefeitura municipal de Curitiba nas práticas de gestão por competências e educação corporativa. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, Curitiba, n. 117, p. 147-169, jul./dez. 2009.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

<b>Perfil dos Entrevistados</b>				
<i>Idade</i>	<i>Sexo</i>	<i>Cargo</i>	<i>Função Pública</i>	<i>Tempo de Serviço no Setor Público</i>
69	Masculino	Ex-prefeito Municipal	Vereador e Prefeito	26 anos
56	Masculino	Prefeito Municipal	Vereador, Vice-prefeito, Prefeito	22 anos
41	Feminino	Sec. Administração	Professora, Sub-Sec. de Administração e Sec. Administração	23 anos
49	Feminino	Sec. Assistência Social	Recreacionista, Sec. Saúde e Sec. Assistência Social	26 anos



## APÊNDICE B – ROTEIRO – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<b>Roteiro – Entrevista Semiestruturada</b>	
Conceitos de Cidade-Empresa e de Gestão	Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?
	A gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?
	Descreva o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado na sua gestão.
	Você, em sua gestão, deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?
Conceitos Histórico-Sociais: Capital Social	Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?
Conceitos de Planejamento: Modelo de Gestão	O modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?
	Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram as contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?
	Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?
	Na sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Existe alguma relação com a gestão pública?

## APÊNDICE C – SÍNTESE DAS RESPOSTAS

<b>Questão 1</b>	
Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?	
Entrevistado A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gramado é uma cidade empresa;</li> <li>- Característica do empreendedorismo;</li> <li>- DNA do povo gramadense: empreendedorismo e investimento em novas tecnologias.</li> </ul>
Entrevistado B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há muitos anos Gramado tem seguido um modelo de gestão que em muito se parece com modelos da iniciativa privada: ISO, avaliação de desempenho, fala cidadão, investimento em pessoal;</li> <li>- Secretariado técnico, tem formação, não são apenas cargos políticos;</li> <li>- Buscaram “na iniciativa privada ideias para melhor gerir o público”;</li> <li>- Maioria dos prefeitos de Gramado: ligados à iniciativa privada e buscaram aplicar seus conhecimentos e suas práticas do privado no público.</li> </ul>
Entrevistado C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera Gramado uma cidade-empresa porque ao longo da trajetória de Gramado, “[...] várias pessoas, empreendedores, tiveram a ideia de fomentar eventos, questões, atrativos turísticos baseados como se fosse uma empresa privada gerando economia, gerando receita, gerando desenvolvimento regional;</li> <li>- Mudança na trajetória, fomentar o turismo;</li> <li>- Base da iniciativa privada. [...] pessoas que tinham empresas privadas e tentaram colocar um espelho da gestão privada para dentro do público;</li> <li>- Crise das empresas, crise econômica fez com que Gramado buscasse, vislumbrasse um outro meio para se desenvolver;</li> <li>- Gestores foram por este caminho – turismo, eventos.</li> </ul>
Entrevistado D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, devido a boa administração e gestão que nela é aplicada.</li> </ul>
<b>Questão 2</b>	
A gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?	
Entrevistado A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim, a implementação da ISO 9001, o foco em cursos e preparação de pessoal, e o fato de que muitos dos gestores públicos têm vínculo direto</li> </ul>

	com empresas privadas, são proprietários, administradores de empresas familiares, empresas privadas.
Entrevistado B	- Sim, as principais características da gestão privada que estão presentes na gestão pública de Gramado são o planejamento e a identidade. Implementação da ISO 9001, continuidade, ampliação, meritocracia, apoio do SEBRAE, Secretários de Administração que contribuíram muito com a questão da organização do serviço público: a M., o F. e a C., que sempre esteve junto de todos eles participando ativamente. Todos eles formados em administração de empresas. A gestão pública de Gramado mudou muito nestes quase 16 anos de nossa administração.
Entrevistado C	- Desde 2001, com o prefeito P., com implementação da ISO 9001; o N. continuou, implementação da meritocracia; ISO; SEBRAE; organização; M., como chefe de gabinete – formada em Administração de Empresas; “N. sabe o valor do dinheiro. Ele cobra dos seus secretários, que na maioria não são políticos, eles têm uma formação, a grande parte deles é servidor de carreira concursado; uma grande gama de pessoas em torno do prefeito são técnicos; a maioria tem formação.
<b>Questão 3</b>	
Descreva o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado na sua gestão.	
Entrevistado A	- O modelo de Gramado é baseado na premissa de que cada um deve fazer a sua parte: é preciso sempre uma oxigenação no serviço público, mudanças no secretariado, por exemplo, buscar desafios, parcerias, buscar o que de fato gera riquezas para o município; o turismo é o fluxo da economia e gerador principal de riquezas para todos os demais segmentos.
Entrevistado B	- O modelo de gestão de Gramado está baseado nos resultados. Busca-se os recursos, há um fortalecimento da Secretaria da Fazenda, do Planejamento e assim, com projetos, com planejamento, se faz as coisas acontecerem em Gramado; Gramado é gerida como uma empresa, mas o lucro é o bem do município.
Entrevistado C	- A base do modelo [...] está “fazer melhor a cada dia”, “fazer cada vez melhor” cumprir nosso dever aqui e trabalhar muito no sentido de

	preocupação com o bom atendimento ao cliente, dessa visão do cliente estar bem recebido, bem atendido; os clientes atendidos pela Prefeitura de Gramado são três: o cidadão gramadense, o turista e o veranista.
<b>Questão 4</b>	
Sobre a continuidade dada aos projetos da gestão anterior/posterior? Quais? Por quê?	
Entrevistado A	- Considero que cada pessoa é uma pessoa, acredito que alguns projetos foram sim mantidos pelo N., afinal somos do mesmo partido, ele foi meu vice em dois mandatos, mas como eu disse, cada pessoa é uma pessoa, ele tem a forma de gerir dele e eu tinha a minha. E outra coisa importante: o povo fala: se eu (prefeito anterior) estiver muito próximo é porque eu é que mando! E se eu estiver muito afastado é porque brigamos, nos desentendemos! Então é preciso estabelecer ainda um vínculo político partidário, mas não mais que isso para o momento”.
Entrevistado B	- Claro que sim, fui vice do P., participei ativamente das gestões dele e demos continuidade sim aos projetos dele e mais que isso, ampliamos os projetos, inovamos mais ainda. O P. é e sempre será um grande parceiro.
Entrevistado C	- Sim, mais do que nunca, inclusive porque eu trabalho na gestão pública, desde o tempo do P., então nada mais do que correto em dar sequência aos trabalhos desenvolvidos anteriormente por ele, e por mim; que isso só foi possível sim devido a continuidade; Quem é que deixou ficar no governo foi a comunidade, que deu crédito, que acreditou e desejou manter essas propostas no governo. A comunidade cobra muito. Tem esse diferencial: eu, enquanto cidadã dou minha contrapartida, mas também exijo.

### Questão 5

Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?

Entrevistado A

- Para responder essa questão é preciso fazer uma retomada sobre o povo gramadense: em 1920 havia o trem, haviam pensões, já aí há uma questão turística nascendo na comunidade; logo após começaram a surgir as pessoas que por causa do clima ou das belezas do local começaram a vir passar temporadas na serra, construíram casas para passar essas temporadas e aí surgiu o que passamos a chamar de veranistas, mais um passo para fortalecer o turismo. Já havia no povo gramadense, não sei por que essa questão. Depois houve uma quebra, com a questão madeireira da região e a própria industrialização, a Ortopé, houve uma parada, ao meu ver das questões turísticas, daí com a quebra da Ortopé, precisou se buscar uma nova alternativa, que nem foi tão nova assim, mas para mim, não foi o povo que buscou, foi a gestão pública o poder público, explico: foi o poder público que organizou e retomou festas, eventos, para atrair turistas e foram essas ideias que trouxeram o turista para Gramado e foram estas ideias que construíram a marca Gramado. Além disso é preciso falar que em termos de capital social, houve sim uma preocupação em manter as características do povo gramadense, havia uma fiscalização efetiva, não se permitia entrada e instalação de pessoas em Gramado que não tivessem família, um lugar para ficar, ou um emprego, se esse fosse o caso essas pessoas eram na mesma hora enviadas de volta para o local de onde haviam vindo e aqui não se instalavam. Isso contribuiu para manter a cultura local do povo gramadense. Acredito que agora, infelizmente isso mudou um pouco, se vê muita gente de fora e assim corre-se o risco, se é que já não se perdeu, dessa característica do povo gramadense, aquele que cuida, que zela, que mantém, que trabalha junto, que faz a sua parte”.

Entrevistado B	<p>- Existe parceria, mas é importante dizer que a iniciativa pública sempre foi a impulsionadora disso e não o contrário, as pessoas participam, recebo as pessoas da comunidade uma vez por semana; todas as terças a minha sala fica aberta para receber o público, às vezes se formam filas para falar com o prefeito. Mas apesar desta participação, é a gestão, são meus secretários, sou eu, meu vice e minhas pessoas de confiança que acabam gerindo a cidade. E devemos estar indo bem, não é mesmo, afinal fecharemos com o partido direto no governo, 16 anos consecutivos.</p>
Entrevistado C	<p>- Teve muita influência da comunidade sim. A comunidade participa muito. Nós temos uma comunidade ativa hoje em todos os sentidos, começou pelo “fala cidadão” que podem participar desde o mais simples até na prefeitura com uma ouvidoria do prefeito que recebe a comunidade uma vez por semana. É uma comunidade que eles entendem assim: “eu vou falar com o padre, com o delegado e com o prefeito”. E eles chegam no padre, no delegado e no prefeito e conseguem conversar. Há uma abertura para isso. A comunidade, as associações de bairro, vieram se fortalecendo ao longo dos anos e também tem uma abertura grande, tanto é que a comunidade é participativa e interage com o poder público e com a vereança; A comunidade se manifesta em razão do que o poder público faz, e onde há o diálogo. Essa questão da proximidade vem desde o fala cidadão, desde uma conversa informal com um vereador, desde ir na casa dos vereadores, desde vir até a prefeitura e ter uma conversa com o prefeito, e cada pessoa que escuta, que está dentro do poder público, sim, se importa e tenta fazer a diferença com sua ajuda. Esse é o diferencial. Eu não fico parada, eu escuto e eu levo esta informação para alguém e tento mudar isso. Tento fazer a minha parte para te ajudar, não existe um virar de costas, todo mundo se preocupa com o outro, todo mundo tenta ajudar o outro e isso vai se espalhando, isso vai agindo como um processo de osmose e as pessoas se ajudam. Olha o diferencial das pessoas de Gramado e Canela o que fez Gramado não ter a mesma população hoje habitacional, com a mesma cultura, com a mesma condição social que Canela? Onde tá a brecha? Gramado</p>

	<p>selecionou? Sim. Canela deveria ter selecionado? Sim, deveria. Porque hoje tem um problema habitacional ali que é complicado, que vai esperar muito da gestão pública. Canela não pode contar com as mesmas pessoas que Gramado pode contar. Eu vejo esta diferença. Então o porquê deste diferencial, houve uma seleção da comunidade, tem a comunidade que veio para cá ela tem um diferencial, ela foi selecionada para vir para cá. E essa seleção envolve questão de bolso, pois para comprar uma casa em Gramado tu vais ter que pagar muito, tu não compra qualquer terreno por cinco mil reais hoje, nunca comprou em Gramado. Essa diferença toda que um gestor pensou, que foi o P. (ex-Prefeito), talvez o N. (ex-Prefeito), eles não sei se de propósito ou não, selecionaram as pessoas que entram em Gramado. Que na época e hoje também, houve uma fiscalização efetiva, as famílias chegavam em Gramado eram entrevistadas, abordadas se não tinham família, ou lugar para ficar, ou emprego eram devolvidas para seus locais de origem. Canela não teve isso. Por exemplo Gramado não tem carroças, não tem coletores de lixo, Gramado fiscalizou e não permitiu isso. Essa uma grande diferença da Gestão de Gramado, aqui nos acostumamos a ver as coisas bonitas, aqui as coisas precisam ser transparentes, bonitas, as pessoas precisam gostar do que veem. Aqui as pessoas exigem isso. Foi isso que aconteceu nessa gestão do P. Transformar o belo, transformar Gramado no bonito, teve muito a questão cultural do paisagismo, seleção de pessoas, ele é um grande empreendedor.</p>
Entrevistado D	<p>- Sim. Percebo nesta gestão um planejamento com estrutura definida, empregos e a participação efetiva da comunidade e dos empresários para o crescimento e desenvolvimento de nosso município. A participação da comunidade ocorre devido ao estímulo realizado pela gestão, por se sentirem estimulados e parte desse desenvolvimento, pois todos saem ganhando.</p>

<b>Questão 6</b>	
O modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?	
Entrevistado A	- Claro. Este modelo atualmente é um modelo cobrado pelo cidadão gramadense e, por tabela, pelos turistas, pois se querem qualidade em Gramado, sabem que tal qualidade está diretamente atrelada a boa gestão pública.
Entrevistado B	- Acredito que sim. Esse modelo trouxe uma necessidade de um maior comprometimento de todos. Nossos servidores hoje são muito mais comprometidos, e isso traz sem dúvida a eficiência do serviço público prestado, são as pessoas, Roberta, são pessoas como você, bons servidores, servidores comprometidos e engajados com os objetivos de nossa Prefeitura que fazem de Gramado, que fazem da nossa Prefeitura o que você chama de modelo.
Entrevistado C	- Buscou com certeza, porque a eficiência é o seguinte, Roberta, eu ter uma telefonista que vai atender bem o telefone, é ter uma recepcionista que vai levantar para receber a pessoa e levá-la até o local de trabalho, é ter um servidor bem apresentado, é cobrar questões posturais através de processos administrativos, isso só veio se fortalecendo ao longo do tempo. Isso é modelo de eficiência de gestão pública. Eu sou eficiente no momento em que eu torno aquilo melhor e sou eficiente quando eu mantenho aquilo melhor. Então nós somos uma gestão além de eficiente, eficaz. Há também uma perspectiva de que a meritocracia venha a trazer uma questão motivacional muito forte a fim de trazer mais melhorias ainda. Para isso temos que trabalhar as lideranças.
Entrevistado D	- Procura escutar os anseios da comunidade, realizando eventos, obras, serviços e as solicitações da mesma. Percebe-se que há um empenho da administração para atender a comunidade com muita transparência e de acordo com as normas legais. Temos um prefeito gestor dedicado e determinado em fazer o melhor para o seu município e para a comunidade que nele vive. Gestão essa que também se preocupa com os servidores, pois entende que eles estando satisfeitos executarão



	suas tarefas e atribuições com êxito, agilidade e transparência conforme o planejado pela administração.
<b>Questão 7</b>	
Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram as contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?	
Entrevistado A	- Sim, faz grande uso, mas Roberta, esse marketing talvez não seja bem o marketing do qual você está falando, Gramado nunca pagou nada para se mostrar, por exemplo, na televisão. Por exemplo, a RBS TV aqui se instalou a pedido deles e não porque Gramado pediu ou quis ou pagou, eles é que sentiram necessidade de aqui se instalar. Gramado é uma marca, Gramado se estabeleceu como uma marca. Móveis de Gramado, Chocolates de Gramado, Hotéis de Gramado, passar as férias em Gramado, em Gramado os motoristas param na faixa de segurança, Gramado cada vez melhor, Gramado fazer melhor a cada dia, todas essas construções fizeram de Gramado forte. Esse é o marketing de Gramado. Ah, também o famoso “boca a boca” um turista que vem a Gramado sempre sai falando bem. Gramado é grife!
Entrevistado B	- Gramado não paga propaganda. Nosso marketing foi muito trabalhado internamente, durante anos se construiu slogans como: Gramado fazer melhor a cada dia, Gramado cada vez melhor, etc. então se construiu isso no povo gramadense. E outro marketing forte para nós, sem dúvida, são os dois eventos que mais levam o nome de Gramado: o Festival de Cinema e o Natal Luz. Além do próprio turista, que eu tenho certeza, vem a Gramado e só tem coisas boas para falar da nossa cidade.
Entrevistado C	- Acho que houve um investimento para se criar a marca Gramado. Vejo isso uma questão muito forte. Se vende o nome de Gramado: “Gramado inesquecível” virou uma marca, que essa marca foi trabalhada intrinsecamente, através de uma questão publicitária, talvez no início, mas o maior marketing de Gramado foi o boca a boca, foi as pessoas saindo daqui e comentando sobre Gramado. Gramado teve isso, teve do cidadão gramadense atender bem, servir bem, receber bem. Gramado: hotel aconchegante, chocolate, pãozinho quente, acolhida, e isso tudo é

	sinônimo de Gramado. Este é o diferencial gramadense. Isso tudo é nossa maior publicidade. Da onde veio isso, não sei? Mas há uma exigência para isso”.
<b>Questão 8</b>	
Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?	
Entrevistado A	- A palavra que resume a minha percepção, meu sentimento em relação a gestão gramadense é uma só: trabalho. Se trabalhou muito nestas últimas gestões em prol de se construir um projeto de sucesso, um projeto de busca de construção de identidade, um projeto que contou com a união entre público, privado e comunidade.
Entrevistado B	- A palavra que resume meu sentimento sobre Gramado como um todo é dedicação. Me dediquei estes 22 anos por Gramado. Amo esta cidade, minha cidade e gostaria muito que isso pudesse ter sequência, toda esta dedicação, todo este trabalho. Mas, agora talvez minha vida pública vai esperar um pouco, daqui a dois anos mais ou menos minha caminhada por um tempo na vida pública vai parar um pouco, mas tenha certeza, Roberta, minha dedicação por Gramado não vai parar nunca.
Entrevistado C	- Orgulho. Tenho orgulho de fazer parte dessa história, orgulho das oportunidades que tive de estar aqui, para tentar fazer o melhor. Meu destino foi ter esse amor que tenho pela gestão pública.
Entrevistado D	- Possuo um sentimento de excelência a respeito da gestão pública, pois foram anos de trabalhos e conquistas para se chegar numa linda cidade e ser um dos municípios mais visitados do Brasil. Gramado não é uma fantasia. As premiações e todo o reconhecimento que vem recebendo é a comprovação de que tudo dá certo, sendo exemplo para muitos municípios do Brasil que vem até nós para copiar o modelo de gestão utilizado aqui.
<b>Questão 9</b>	
Em sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que "em Gramado tudo dá certo"? Existe alguma relação com a gestão pública?	
Entrevistado A	- Diante de tudo que te falei, Roberta, essa pergunta, essa afirmação de que em Gramado tudo dá certo, na verdade, na verdade, talvez

	<p>não seja bem assim, é provável que muitas coisas ainda tenham que melhorar, como em todos os municípios, mas o fato real é que “vendemos” essa ideia de que tudo dá certo. E essa venda, essa propaganda, parece ter dado muito certo. Todos querem ver Gramado. Todos querem ver o diferencial, todos amam Gramado e isso só foi possível, por um só motivo: autoestima – criou-se em Gramado a ideia de que é tão bom, que “tudo dá certo” que todos acreditam.</p>
Entrevistado B	<p>- Sinceramente, quando comparamos Gramado com outros municípios inclusive alguns bem próximos, talvez em Gramado não seja só imaginário que tudo dá certo. Aqui tudo dá certo, porque temos um povo diferenciado, temos gestores capacitados, gente qualificada e comprometida, tanto no público quanto no privado. Gramado dá certo mesmo. Tem problemas? Tem. Mas aqui tudo se resolve da melhor maneira possível. Sempre. E se não se resolve, se faz acreditar que se resolve!</p>
Entrevistado C	<p>- Tem sim a ver com gestão, e sim Gramado é modelo. Essa frase é passada para a comunidade, se faz com que as pessoas pensem assim, Gramado tem problemas sérios que precisam ser repensados: trânsito, questão imobiliária, o Natal. Mas isso fica no âmbito da gestão, a imagem a ser passada continua a ser a de que tudo dá certo. E isso é o que conta. A imagem. É dela que depende o resto. Então: “Gramado tudo dá certo”, não. Gramado é aquela imagem assim: tu pega uma criança e diz para ela todo dia, como tu é bonita, como tu é bonita... ela vai crescer se achando bonita. Eu acho que isso que foi implantado em Gramado. Gramado a gente faz tudo certo. As frases usadas sempre logo junto ao nome de Gramado ficaram marcadas no inconsciente das pessoas como se Gramado faz tudo de melhor. Intuímos isso para que todos pensem assim. E as pessoas se incorporaram disso e todo mundo pensa assim.</p>
Entrevistado D	<p>- No meu ponto de vista em Gramado dá sim tudo certo. No tempo que trabalho na prefeitura, 26 anos, aprendi a conviver com a cidade dando certo, nesse período só vejo administração pública planejando e se preparando para um futuro onde tudo dá certo em vários setores, emprego, economia, etc. Problemas existem,</p>

	<p>pobreza existe, mas são fatos isolados. No caso da pobreza/vulnerabilidade social não existe um “cinturão” de miséria e o trabalho da assistência social é motivar essas famílias para que elas se estimulem, acreditem em seu potencial para que sua condição de vida melhore. Considerando que o município de Gramado possui aproximadamente 34 mil habitantes e hoje 470 famílias no programa bolsa família percebe-se que a situação de pobreza é pequena se comparada a esses números.</p>
--	--

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA

### A. ROTEIRO ENTREVISTA – Prefeitos e Secretária de Administração

#### Primeira entrevista

1ª parte:

- A. Nome: **P. H. B.**
- B. Idade: 69 anos
- C. Função/Cargo atual: Incorporação, Construção, Área Agrícola e Palestras
- D. Tempo de atuação Gestão Pública: 26 anos (8 anos como vereador e 18 anos como prefeito)

2ª parte:

1. Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?

Sim. Sem dúvida. Gramado é uma cidade empresa, principalmente pela característica do empreendedorismo, há no DNA do povo gramadense esse empreendedorismo e investimento em novas tecnologias.

2. A gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?

Tem, sim, muitas, por exemplo, a implementação da ISO 9001, o foco em cursos e preparação de pessoal, e o fato de que muitos dos gestores públicos têm vínculo direto com empresas privadas, são proprietários, administradores de empresas familiares, empresas privadas.

3. Descreva o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado na sua gestão. (2009 até os dias atuais).

Acredito que o modelo de Gramado é baseado na premissa de que cada um deve fazer a sua parte: é preciso sempre uma oxigenação no serviço público, mudanças no secretariado, por exemplo, buscar desafios, parcerias, buscar o que de fato gera riquezas para o município. Para mim este é o modelo de gestão de Gramado, onde o turismo é o fluxo da economia e gerador principal de riquezas para todos os demais segmentos.

4. Você considera que em sua gestão, o prefeito atual deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?

Considero que cada pessoa é uma pessoa, acredito que alguns projetos foram sim mantidos pelo N. (atual prefeito), afinal somos do mesmo partido, ele foi meu vice em dois mandatos, mas como eu disse, cada pessoa é uma pessoa, ele tem a forma de gerir dele e eu tinha a minha. E outra coisa importante: o povo fala: se eu (prefeito anterior) estiver muito próximo é porque eu é que mando! E se eu estiver muito afastado é porque brigamos, nos desentendemos! Então é preciso estabelecer ainda um vínculo político partidário, mas não mais que isso para o momento.

5. Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?

Para responder essa questão é preciso fazer uma retomada sobre o povo gramadense: em 1920 havia o trem, haviam pensões, já aí há uma questão turística nascendo na comunidade; logo após começaram a surgir as pessoas que por causa do clima ou das belezas do local começaram a vir passar temporadas na serra, construíram casas para passar essas temporadas e aí surgiu o que passamos a chamar de veranistas, mais um passo para fortalecer o turismo. Já havia no povo gramadense, não sei porque essa questão. Depois houve uma quebra, com a questão madeireira da região e a própria industrialização, a Ortopé, houve uma parada, ao meu ver das questões turísticas, daí com a quebra da Ortopé, precisou se buscar uma nova alternativa, que nem foi tão nova assim, mas para mim, não foi o povo que buscou, foi a gestão pública o poder público, explico: foi o poder público que organizou e retomou festas, eventos, para atrair turistas e foram essas ideias que trouxeram o turista para Gramado e foram estas ideias que construíram a marca Gramado. Além disso é preciso falar que em termos de capital social, houve sim uma preocupação em manter as características do povo gramadense, havia uma fiscalização efetiva, não se permitia entrada e instalação de pessoas em Gramado que não tivessem família, um lugar para ficar, ou um emprego, se esse fosse o caso essas pessoas eram na mesma hora enviadas de volta para o local de onde haviam vindo e aqui não se instalavam.

Isso contribuiu para manter a cultura local do povo gramadense. Acredito que agora, infelizmente isso mudou um pouco, se vê muita gente de fora e assim corre-se o risco, se é que já não se perdeu, dessa característica do povo gramadense, aquele que cuida, que zela, que mantem, que trabalha junto, que faz a sua parte.

6. E o modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?

Claro. Este modelo atualmente é um modelo cobrado pelo cidadão gramadense e, por tabela, pelos turistas, pois se querem qualidade em Gramado, sabem que tal qualidade está diretamente atrelada a boa gestão pública.

7. Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram as contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?

Sim faz grande uso, mas Roberta, esse marketing talvez não seja bem o marketing do qual você está falando, Gramado nunca pagou nada para se mostrar, por exemplo, na televisão. Por exemplo, a RBS TV aqui se instalou a pedido deles e não porque Gramado pediu ou quis ou pagou, eles é que sentiram necessidade de aqui se instalar. Gramado é uma marca, Gramado se estabeleceu como uma marca. Móveis de Gramado, Chocolates de Gramado, Hotéis de Gramado, passar as férias em Gramado, em Gramado os motoristas param na faixa de segurança, Gramado cada vez melhor, Gramado fazer melhor a cada dia, todas essas construções fizeram de Gramado forte. Esse é o marketing de Gramado. Ah, também o famoso “boca a boca” um turista que vem a Gramado sempre sai falando bem de Gramado. Gramado é grife!

8. Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?

A palavra que resume a minha percepção, meu sentimento em relação a gestão gramadense é uma só: trabalho. Se trabalhou muito nestas últimas gestões em prol de se construir um projeto de sucesso, um projeto de busca de construção de identidade, um projeto que contou com a união entre público, privado e comunidade. Um projeto com base nos eventos, mas também nas obras, na melhoria do município como um todo afinal a principal propaganda de Gramado é ele próprio, limpo, bonito,

organizado, com um povo de bem, que sabe atender o turista, que sabe servir, que sabe tratar, que sabe a importância do turismo.

9. Na sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Existe alguma relação com a gestão pública?

Diante de tudo que te falei, Roberta, essa pergunta, essa afirmação de que em Gramado tudo dá certo, na verdade, na verdade, talvez não seja bem assim, é provável que muitas coisas ainda tenham que melhorar, como em todos os municípios, mas o fato real é que “vendemos” essa ideia de que tudo dá certo. E essa venda, essa propaganda, parece ter dado muito certo. Todos querem ver Gramado. Todos querem ver o diferencial, todos amam Gramado e isso só foi possível, por um só motivo: autoestima – criou-se em Gramado a ideia de que é tão bom, que “tudo dá certo” que todos acreditam. Para mim é isso.

### **Segunda entrevista**

1ª parte:

- A. Nome: **N. T.**
- B. Idade: 56 anos
- C. Função/Cargo: Prefeito Municipal de Gramado
- D. Tempo de atuação Gestão Pública: 22 anos (8 anos vereador, 8 anos vice-prefeito e 6 anos prefeito)

2ª parte:

1. Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?

Eu considero Gramado sim uma cidade empresa porque há muitos anos Gramado tem seguido um modelo de gestão que em muito se parece com modelos da iniciativa privada, como por exemplo implementação da ISO, avaliação de desempenho, fala cidadão, investimento em pessoal, por exemplo, a maior parte do meu secretariado é técnico, tem formação, não são apenas cargos políticos, tem que fazer por merecer. Os gestores municipais de Gramado, principalmente o P. (ex-Prefeito) e eu, sempre buscamos na iniciativa privada ideias para melhor gerir o público, a nossa Prefeitura.



– Então o senhor considera que essas pessoas, como o senhor e o seu P. (ex-Prefeito), além de ter a visão da empresa privada, também tinham vínculo com a gestão pública?

Sim, tinham. Eram empreendedores. No geral a maioria dos prefeitos de Gramado sempre foram pessoas ligadas à iniciativa privada e sem dúvida procuraram aplicar seus conhecimentos e suas práticas do privado no público.

2. A gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?

Eu acredito que as principais características da gestão privada que estão presentes na gestão pública de Gramado são o planejamento e a identidade. Desde a época do prefeito P. (ex-Prefeito), do qual fui vice em todos os mandatos, com implementação da ISO 9001, a coisa começou, e dei continuidade a isso, ampliei e fomos além, com implementação agora de uma meritocracia, da gente conseguir avaliar o desempenho dos servidores, valorizando aqueles que merecem e moralizando aqueles que precisam. A Secretária de Administração, C., tem planos de ir até Minas, no início do ano que vem, para a gente visitar e conhecer como funciona a meritocracia lá. Roberta, já está convidada a nos acompanhar. Então para mim esse projeto iniciou em 2001 com o P. (ex-Prefeito), com a ISO, com a busca de apoio com o SEBRAE, também tivemos ótimos Secretários de Administração que contribuíram muito com a questão da organização do serviço público: a M., o F. e a C., que sempre estive junto de todos eles participando ativamente. Todos eles formados em Administração de Empresas. A gestão pública de Gramado mudou muito nestes quase 16 anos de nossa administração.

3. Descreva o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado na sua gestão.

Acredito que o modelo de gestão de Gramado está baseado nos resultados. Busca-se os recursos, há um fortalecimento da Secretaria da Fazenda, do Planejamento e assim, com projetos, com planejamento, se faz as coisas acontecerem em Gramado. Para mim o modelo é este e, Roberta, este modelo para mim, deixa claro que Gramado é gerida como uma empresa, mas o lucro é o bem do município.

4. Apenas para a gestão atual: Você, em sua gestão, deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?

Claro que sim, fui vice do P. (ex-Prefeito), participei ativamente das gestões dele e demos continuidade sim aos projetos dele e mais que isso, ampliamos os projetos, inovamos mais ainda. O P. é e sempre será um grande parceiro.

5. Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?

Roberta, existe parceria, mas é importante dizer que a iniciativa pública sempre foi a impulsionadora disso e não o contrário, as pessoas participam, recebo as pessoas da comunidade uma vez por semana, todas as terças a minha sala fica aberta para receber o público, às vezes se formam filas para falar com o prefeito. Mas apesar desta participação, é a gestão, são meus secretários, sou eu, meu vice e minhas pessoas de confiança que acabam gerindo a cidade. E devemos estar indo bem, não é mesmo, afinal fecharemos com o partido direto no governo, 16 anos consecutivos.

6. E o modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?

Acredito que sim. Esse modelo trouxe uma necessidade de um maior comprometimento de todos. Nossos servidores hoje são muito mais comprometidos, e isso traz sem dúvida a eficiência do serviço público prestado, são as pessoas, Roberta, são pessoas como você, bons servidores, servidores comprometidos e engajados com os objetivos de nossa Prefeitura que fazem de Gramado, que fazem da nossa Prefeitura o que você chama de modelo.

7. Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram as contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?

Gramado não paga propaganda. Nosso marketing foi muito trabalhado internamente, durante anos se construiu slogans como: Gramado fazer melhor a cada

dia, Gramado cada vez melhor, etc., então se construiu isso no povo gramadense. E outro marketing forte para nós, sem dúvida, são os dois eventos que mais levam o nome de Gramado: o Festival de Cinema e o Natal Luz. Além do próprio turista, que eu tenho certeza, vem a Gramado e só tem coisas boas para falar da nossa cidade.

8. Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?

A palavra que resume meu sentimento sobre Gramado como um todo é dedicação. Me dediquei estes 22 anos por Gramado. Amo esta cidade, minha cidade e gostaria muito que isso pudesse ter sequência, toda esta dedicação, todo este trabalho. Mas, agora talvez minha vida pública vai esperar um pouco, daqui a dois anos mais ou menos minha caminhada por um tempo na vida pública vai parar um pouco, mas tenha certeza, Roberta, minha dedicação por Gramado não vai parar nunca.

9. Na sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Existe alguma relação com a gestão pública?

Sinceramente, quando comparamos Gramado com outros municípios inclusive alguns bem próximos, talvez em Gramado não seja só imaginário que tudo dá certo. Aqui tudo dá certo, porque temos um povo diferenciado, temos gestores capacitados, gente qualificada e comprometida, tanto no público quanto no privado. Gramado dá certo mesmo. Tem problemas? Tem. Mas aqui tudo se resolve da melhor maneira possível. Sempre. E se não se resolve, se faz acreditar que se resolve!

### **Terceira entrevista**

1ª parte:

- A. Nome: **C. B. B.**
- B. Idade: 41 anos
- C. Função/Cargo: Secretária de Administração
- D. Tempo de atuação Gestão Pública: 23 anos (a partir de 2001 atuando na gestão pública administrativa)

2ª parte:

1. Você considera Gramado uma cidade-empresa? Por quê?

Eu considero que Gramado é uma cidade-empresa e o porquê disso é que ao longo dos anos da trajetória de Gramado, vendo que ela tinha somente um destino turístico e que as empresas não estavam se fortalecendo na cidade, viu-se através de um modelo de gestão que pode ser baseada na iniciativa privada uma forma de gerar economia e de trabalhar isso para um melhor desenvolvimento regional de sua cidade. Eu percebo que ao longo dos anos que Gramado foi se formando vários pensadores, digamos assim, várias pessoas, empreendedores, tiveram a ideia de fomentar eventos, questões, atrativos turísticos baseados como se fosse uma empresa privada, gerando economia, gerando receita, gerando desenvolvimento regional baseando-se nisso trazendo para dentro da gestão econômica turística do município.

– E quando você usa o conceito de desenvolvimento regional ligado à cidade-empresa, então na verdade vocês pensaram isso como gestores para desenvolver economicamente o município?

Eu acho que isso foi acontecendo, Roberta, ao longo do tempo, não foi acho que nem uma questão, o intuito inicial que eu vejo hoje como cidadã é que Gramado, ele iniciou sua trajetória e se ela fosse levada para um desenvolvimento regional econômico para empresas, fortalecendo empresas como Ortopé e demais outras empresas calçadistas, moveleiras, se fortalecendo nesse sentido, Gramado conseguiu isso por um tempo, mas depois ela teve que se moldar, ela teve que mudar a sua trajetória, então no momento que ele mudou essa trajetória, ele fomentou o turismo e aí ele começou então a se aprimorar, a se aperfeiçoar nos eventos, porque eles começaram a perceber que os eventos é que traziam mais atrativos para Gramado; as pessoas gostavam do clima, gostavam de ter uma casa em Gramado, eu vou para serra, que é um sinônimo de Gramado, e aí os eventos vieram como um atrativo só que a formação desses eventos, a base deles, para mim ela veio de uma base como se fosse da iniciativa privada. Ele nasceu, eles pensando naquele evento, por empreendedores, por pessoas que tinham empresas privadas e tentaram colocar um espelho da gestão privada para dentro dessa gestão dos eventos públicos.

– E essas pessoas apesar de ter a visão da empresa privada, também tinham vínculo com a gestão pública?

Posso dizer que sim, acho que tinham. Eram empreendedores.

– E muitos dos nossos gestores nessa trajetória dos gestores públicos tinham esse viés: vinham da realidade da empresa privada e vislumbrava-se esse crescimento?

Sim, tinha, exatamente.

– Têm algumas pesquisas que falam que Gramado sofreu com essa questão da crise calçadista, da crise das empresas. Você considera que essa crise econômica das empresas é que fez com que Gramado buscasse, vislumbrasse um outro meio de desenvolver-se?

Considero. Tanto que se não houvesse essa crise calçadista outras empresas calçadistas teriam vindo para cá, para concorrer com a empresa calçadista que existia aqui e o que mais me chama a atenção é que outras não vieram. A pergunta que a gente deve se fazer é: Por que outras não vieram? Pega ali em Novo Hamburgo é o centro do setor calçadista, não tinha só uma; tinha uma que pode ser que iniciou os trabalhos e daqui a pouco ela veio a falir, teve uma decadência, mas outras empresas começaram a se formar do mesmo viés, do mesmo objeto, que era o calçado. A pergunta é: Por que que Gramado não conseguiu fazer isso? A Ortopé, caiu, decaiu, e não foi mais adiante em vir outras empresas, podia ter vindo Azaleia, foi para Taquara; podia ter vindo outras qualquer Werner, ficou em Igrejinha, por que não Gramado? Acredito também que não houve na época um pensamento regional no sentido de montar um parque industrial de fomentar isso até que ponto os empreendedores queriam que Gramado fomentasse o seu lado industrial, até porque tinha uma visão serrana, ah eu vou para serra descansar, já tinha a questão do turismo, eu sou veranista, muito se usava a palavra veranista eu tenho uma casa de veraneio em Gramado, então eu acho que isso foi muito bem pensado pelos gestores da época. Bah porque que a gente vai fomentar mais ainda a questão das indústrias na cidade se daqui a pouco a gente pode usar o outro lado, o lado do lazer, do sossego, da tranquilidade, da segurança, então eles foram por este caminho.

2. A gestão pública municipal de Gramado tem bases na administração privada? Quais? Como? Por quê?

Eu acho que com a formação, desde 2001, ali, com a gestão do prefeito P. (ex-Prefeito), com implementação da ISO 9001, já começou ali, agora o N. (atual Prefeito) continuou isso, essa trajetória e mais com implementação agora de uma meritocracia de uma possível meritocracia, que é uma coisa que eu ainda acho que tem que sair do papel, eu sempre digo isso, tenho dois objetos de vida aqui como Secretária eu quero construir o novo prédio administrativo, se não construído, mas pelo menos em andamento e essa questão da meritocracia, da gente não conseguir somente avaliar por um biênio a cada avaliação, a gente tentar alguma coisa, um décimo quarto salário, um décimo quinto, dá alguma coisa para aquele servidor que vai além e diferenciar ele dos outros. Até estou propondo uma viagem para nós até Minas, no início do ano agora, por abril, para a gente visitar para conhecer a meritocracia lá para gente começar a focar nesse sentido e eu tenho aval do N. então eu acho que começou esse projeto lá de 2001 com o P., com a ISO ele buscava muito o SEBRAE para questão de organização, isso tinha também muito do quê da M., como chefe de gabinete, que era formada em Administração de Empresas. Então eu acho que de 2001 para cá a gestão é outra, ela veio mudando e acho que qualquer outro gestor que assumir daqui para frente não vai conseguir fugir disso. Aliado a isso tá uma fortaleza um fortalecimento seríssimo da legislação pública. Ela tá cada vez mais afunilando como se a gente fosse uma empresa privada, né? Começou com a contabilidade, que é um núcleo, e tudo ao redor que está ao seu redor manda as informações, isso é controle único de informações, que vai dar um resultado, como a Lei da Transparência, a Lei de Acesso a Informação, que tudo que estar público, poder ser visualizado, então, tá cada vez mais insistindo que os empreendedores, que os gestores tenham uma visão de empresa privada. A gente até esteve numa reunião da Ansera agora e me chamou muito a atenção o prefeito de Lajeado, um rapaz novo, a gente vai nestas reuniões de prefeito é tudo gente nova com formação, fomos participar de uma questão de consórcios onde os municípios fazem as compras dos processos licitatórios através de consórcio, o que fica muito mais barato o valor da compra diminuiu drasticamente e isso é um modelo alemão, que o RS está copiando. Hoje os países europeus vivem de consórcios para comprar coisas boas e baratas. E isso tá no Brasil, aqui no RS. Ali na região de Lajeado, os municípios do entorno fizeram uma junção num consórcio. E esse modelo que vem da gestão pública da

Alemanha, vem de um modelo privado também da Alemanha. E isso a gente sabe porque as coisas estão vindo estão acontecendo.

– Tem um dos entrevistados, que diz que a questão técnica também vem da empresa privada, por exemplo, a formação dos seus secretários. Isso é da empresa privada? Eles são técnicos?

Concordo. O N. (atual Prefeito) sabe o valor do dinheiro. Ele cobra dos seus Secretários, que na maioria não são políticos, eles têm uma formação, a grande parte deles é servidor de carreira concursado, Â., S., C., R., eu, se consegue perceber que uma grande gama de pessoas em torno do prefeito são técnicos, o Secretário do Meio Ambiente, por exemplo, o M., é técnico, a do Planejamento, J., é técnica, então, a maioria tem formação. E ele te exige que tu dê valor ao dinheiro como ele dá.

3. Descreva o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado na sua gestão.

A base do modelo acho que está ali naquela visão de que precisamos “fazer melhor a cada dia”, “fazer cada vez melhor” cumprir nosso dever aqui e trabalhar muito no sentido de preocupação com o bom atendimento ao cliente, dessa visão do cliente estar bem recebido, bem atendido, mas não fora da legislação esse é o mote da gestão que eu vejo do N. (atual Prefeito): eu quero te dar tudo o que eu tenho de melhor, que colocar o asfalto na frente da tua casa, boa uma boa calçada na frente da tua casa, mas eu vou te cobrar como eu tenho que cobrar e também vou te dar somente o que lhe é de direito. Exemplo que eu vejo muito na Assistência Social onde existia um assistencialismo muito grande para questão das doações, tudo era dado e hoje não, foi duramente cortado isso, as pessoas são muito bem entrevistadas elas têm um apoio quando assim de fato for preciso e isso partiu muito da Secretária Â. que pegou a legislação foi estudar e foi conversar com o prefeito e teve o total aval dele, ela recebeu um prêmio agora por Gramado estar entre uns dos 50 municípios com melhor gestão em Assistência Social e inclusive vai trazer um congresso de Assistência Social para Gramado, que foi escolhido entre 5 mil participantes. E aí tu vê um modelo de gestão onde não há assistencialismo, mas sim um modelo onde se baixa a cabeça, se trabalha e que só se dá o que é merecido, tu vai fazer por merecer. Vamos dar oportunidade. Ocorreu a parceria da Assistência Social com as Damas de Caridade, junto com a Primeira Dama do município, J., no sentido de ensinar e exigir contrapartida.

– Quem são os clientes atendidos pela Prefeitura de Gramado na sua opinião?  
Acredito que existam três: o cidadão gramadense, o turista e o veranista.

4. Apenas para a gestão atual: Você, em sua gestão, deu continuidade aos projetos da gestão anterior? Quais? Por quê?

Sim, mais do que nunca, inclusive porque eu trabalho na gestão pública, desde o tempo do P. (ex-Prefeito), então nada mais do que correto em dar sequência aos trabalhos desenvolvidos anteriormente por ele, e por mim. Que entende ter esta característica: trabalhou na área de gestão pública municipal tanto com o P., quanto com o N. (atual Prefeito) estando sempre vinculada à Secretaria de Administração Municipal. Que deram continuidade sim, mais do que nunca, que isso só se fortaleceu. Temos que publicizar, temos que mostrar internamente que Gramado é esse modelo, que isso não foi trabalho só do P., da M., do N. ou da C., mas de todo mundo que colaborou, que é isso que fortalece, que desenvolve. Nos deixa diferenciar, que nos traz esse diferencial, porque não é aquela coisa assim “ele foi por aqui agora eu vou por aqui”. Acho que Gramado hoje por ter esse diferencial de pessoas, eu não acredito que seja o partido, eu acho que qualquer outro gestor que entrar aqui não vai poder voltar atrás ele vai ser cobrado pela comunidade, ele vai ser cobrado pela oposição ele vai ter que andar daqui para frente ele vai ter que continuar indo a Brasília buscando recursos, vai ter que cobrar que o funcionário bata o ponto, que o funcionário use uniforme, a legislação, as rotinas, elas estão sendo tem bem fundamentadas tão bem fortalecidas criando uma base para Gramado, que eu acredito que não tem mais como voltar atrás. Que se ele voltar atrás no primeiro ano de mandato no segundo está morto. Esse caminho não tem mais volta. Concorde que isso só foi possível sim devido a continuidade, devido a essa trajetória. Quem é que deixou ficar no governo a comunidade, que deu crédito, que acreditou e desejou manter essas propostas no governo. A comunidade cobra muito. Tem esse diferencial. Hoje temos moradores que cuidam das suas residências, que reclamam se a coleta de lixo não está adequada, se a rua não está varrida, etc. que levantam e varrem suas calçadas, que cuidam da imagem de suas residências, seus estabelecimentos. É uma cultura ainda de cidade interiorana, se vê isso ainda em Nova Petrópolis, por exemplo. Se percebe que Gramado também tem isso. Assim como eu enquanto cidadã dou minha contrapartida, eu também exijo.



5. Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?

Teve muita influência da comunidade sim. A comunidade participa muito. Nós temos uma comunidade ativa hoje em todos os sentidos, começou pelo “fala cidadão” que podem participar desde o mais simples até na prefeitura com uma ouvidoria do prefeito que recebe a comunidade uma vez por semana. É uma comunidade que eles entendem assim: “eu vou falar com o padre, com o delegado e com o prefeito”. E eles chegam no padre, no delegado e no prefeito e conseguem conversar. A uma abertura para isso. A comunidade, as associações de bairro, vieram se fortalecendo ao longo dos anos e também tem uma abertura grande, tanto é que a comunidade, é participativa e interage com o poder público e com a vereança, ela tem uma proximidade que podemos citar o feriado de Corpus Christi no qual a comunidade reagiu contra e foi acatada. A comunidade se manifesta em razão do que o poder público faz, e onde há o diálogo. Essa questão da proximidade vem desde o fala cidadão, desde uma conversa informal com um vereador, desde ir na casa dos vereadores, desde vir até a prefeitura e ter uma conversa com o prefeito, e cada pessoa que escuta, que está dentro do poder público, sim, se importa e tenta fazer a diferença com sua ajuda. Esse é o diferencial. Eu não fico parada, eu escuto e eu levo esta informação para alguém e tento mudar isso. Tento fazer a minha parte para te ajudar, não existe um virar de costas, todo mundo se preocupa com o outro, todo mundo tenta ajudar o outro e isso vai se espalhando, isso vai agindo como um processo de osmose e as pessoas se ajudam. Olha o diferencial das pessoas de Gramado e Canela o que fez Gramado não ter a mesma população hoje habitacional, com a mesma cultura, com a mesma condição social que Canela? Onde tá a brecha? Gramado selecionou? Sim. Canela deveria ter selecionado? Sim, deveria. Porque hoje tem um problema habitacional ali que é complicado, que vai esperar muito da gestão pública. Canela não pode contar com as mesmas pessoas que Gramado pode contar. Eu vejo esta diferença. Então o porquê deste diferencial, houve uma seleção da comunidade, tem a comunidade que veio para cá ela tem um diferencial, ela foi selecionada para vir para cá. E essa seleção envolve questão de bolso, pois para

comprar uma casa em Gramado tu vais ter que pagar muito, tu não compra qualquer terreno por cinco mil reais hoje, nunca comprou em Gramado. Essa diferença toda que um gestor pensou, que foi o P. (ex-Prefeito), talvez o N. (ex-Prefeito), eles não sei se de propósito ou não, selecionaram as pessoas que entram em Gramado. Que na época e hoje também, houve uma fiscalização efetiva as famílias chegavam em Gramado eram entrevistadas abordadas se não tinham família, ou lugar para ficar, ou emprego eram devolvidas para seus locais de origem. Canela não teve isso. Por exemplo Gramado não tem carroças, não tem coletores de lixo, Gramado fiscalizou e não permitiu isso. Essa uma grande diferença da Gestão de Gramado, aqui nos acostumamos a ver as coisas bonitas, aqui as coisas precisam ser transparentes, bonitas, as pessoas precisam gostar do que veem. Aqui as pessoas exigem isso. Foi isso que aconteceu nessa gestão do P. Transformar o belo, transformar Gramado no bonito, teve muito a questão cultural do paisagismo, seleção de pessoas, ele é um grande empreendedor.

6. E o modelo de gestão pública adotado contribuiu para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura, também? Como?

Buscou com certeza, porque a eficiência é o seguinte, Roberta, eu ter uma telefonista que vai atender bem o telefone, é ter uma recepcionista que vai levantar para receber a pessoa e levá-la até o local de trabalho, é ter um servidor bem apresentado, é cobrar questões posturais através de processos administrativos, isso só veio se fortalecendo ao longo do tempo. Isso é modelo de eficiência de gestão pública. Eu sou eficiente no momento em que eu torno aquilo melhor e sou eficiente quando eu mantenho aquilo melhor. Então nós somos uma gestão além de eficiente, eficaz. Há também uma perspectiva de que a meritocracia venha a trazer uma questão motivacional muito forte a fim de trazer mais melhorias ainda. Estou tentando trazer algo mais a título de motivação para os servidores, algo mais diário e temos estes objetivos. Esse desafio. Para isso temos que trabalhar as lideranças.

7. Gramado faz grande uso do marketing público, correto? Quais foram as contribuições do marketing público para o desenvolvimento de Gramado e para a eficiência do serviço público prestado por esta Prefeitura?

Acho que houve um investimento para se criar a marca Gramado. Vejo isso uma questão muito forte. Se vende o nome de Gramado: "Gramado inesquecível" virou

uma marca, que essa marca foi trabalhada intrinsecamente, através de uma questão publicitária, talvez no início, mas o maior marketing de Gramado foi o boca a boca, foi as pessoas saindo daqui e comentando sobre Gramado. Gramado teve isso, teve do cidadão gramadense atender bem, servir bem, receber bem. Gramado: hotel aconchegante, chocolate, pãozinho quente, acolhida, e isso tudo é sinônimo de Gramado. Este é o diferencial gramadense. Isso tudo é nossa maior publicidade. Da onde veio isso, não sei? Mas há uma exigência para isso.

8. Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?

Orgulho. Tenho orgulho de fazer parte dessa história, orgulho das oportunidades que tive de estar aqui, para tentar fazer o melhor. Meu destino foi ter esse amor que tenho pela gestão pública.

9. Na sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Existe alguma relação com a gestão pública?

Tem sim a ver com gestão, e sim Gramado é modelo. Essa frase é passada para a comunidade, se faz com que as pessoas pensem assim, Gramado tem problemas sérios que precisam ser repensados: trânsito, questão imobiliária o Natal. Mas isso fica no âmbito da gestão, a imagem a ser passada continua a ser a de que tudo dá certo. E isso é o que conta. A imagem. É dela que depende o resto. Então: “Gramado tudo dá certo”, não. Gramado é aquela imagem assim: tu pega uma criança e diz para ela todo dia, como tu é bonita, como tu é bonita... ela vai crescer se achando bonita. Eu acho que isso que foi implantado em Gramado. Gramado a gente faz tudo certo. As frases usadas sempre logo junto ao nome de Gramado ficaram marcadas no inconsciente das pessoas como se Gramado faz tudo de melhor. Intuímos isso para que todos pensem assim. E as pessoas se incorporaram disso e todo mundo pensa assim.

**B. ROTEIRO DA ENTREVISTA – Secretária de Cidadania e Assistência Social**

1ª parte:

A. Nome: **A. Â. S.**

B. Idade: 49

C. Função/Cargo/Emprego: Secretária de Cidadania e Assistência Social

D. Tempo de atuação Gestão Pública: 26 anos

2ª parte:

1. Você considera Gramado um município “rico”? Bem-sucedido? Por quê?

Sim, devido a boa administração e gestão que nela é aplicada.

2. Você considera que esta “riqueza” do município é bem distribuída?

Acredito que sim, pois temos uma cidade onde o índice de desemprego é zero e nossa população é trabalhadora.

3. Há pobreza (há pobres) em Gramado? Onde? Por quê?

Temos em uma localidade do município famílias em situação de vulnerabilidade social, que podem ser classificadas como pobreza.

No ano de 2014 foi concluído o Plano de Habitação de Interesse Social (PLHIS), juntamente com a empresa Pixel Planejamento, onde foi realizada uma pesquisa de interesse social sendo detectado apenas um bairro no município em situação de extrema vulnerabilidade. Mediante este plano já está sendo organizado, juntamente com outras secretarias, do município um programa de mudança desta situação.

4. Quantas pessoas são atendidas pelo Bolsa Família no município de Gramado? Direta e indiretamente?

São 470 famílias beneficiárias diretamente pelo programa. Indiretamente acredito que muitas são as pessoas beneficiadas, levando em conta que as famílias acabam investindo o valor recebido no município, de diversas formas.

5. Descreva, em suas palavras, como você percebe o modelo de gestão pública adotado pelo município de Gramado.

Procura escutar os anseios da comunidade, realizando eventos, obras, serviços e as solicitações da mesma com rapidez e agilidade, na medida do possível. Percebe-

se que há um empenho da administração como um todo para atender a comunidade com muita transparência e de acordo com as normas legais. Temos um prefeito gestor dedicado e determinado em fazer o melhor para o seu município e para a comunidade que nele vive. Gestão essa que também se preocupa com os servidores, pois entende que eles estando satisfeitos, executarão suas tarefas e atribuições com êxito, agilidade e transparência conforme o planejado pela administração.

6. Gramado é um dos municípios do Brasil mais desenvolvidos economicamente sendo o turismo a mola propulsora para tal, sendo Gramado o terceiro destino turístico mais desejado do Brasil atualmente. Você considera que o capital social tenha influenciado para isso? Como? Há uma participação social efetiva da comunidade gramadense para isso? Quem são essas representações e como e por que participam?

Sim. Percebo nesta gestão um planejamento com estrutura definida, empregos e a participação efetiva da comunidade e dos empresários para o crescimento e desenvolvimento de nosso município. A participação da comunidade ocorre devido ao estímulo realizado pela gestão, por se sentirem estimulados e parte desse desenvolvimento, pois todos saem ganhando.

7. Qual é sua percepção, sua compreensão e seus sentimentos a respeito da gestão pública do município de Gramado?

Entendo que a resposta da questão número 5 tem muito a ver com esta outra questão. Possuo um sentimento de excelência a respeito da gestão pública, pois foram anos de trabalhos e conquistas para se chegar numa linda cidade e ser um dos municípios mais visitado do Brasil. Gramado não é uma fantasia. As premiações e todo o reconhecimento que vem recebendo é a comprovação de que tudo dá certo, sendo exemplo para muitos municípios do Brasil que vem até nós para copiar o modelo de gestão utilizado aqui.

8. Na sua opinião, como se explica a expressão presente no imaginário popular de que “em Gramado tudo dá certo”? Que em Gramado “tudo é lindo”? Que em Gramado “não há pobreza”? Isso é apenas uma impressão ou isso é a realidade? Existe alguma relação com a gestão pública?

No meu ponto de vista Gramado dá sim tudo certo. No tempo que trabalho na prefeitura, 26 anos, aprendi a conviver com a cidade dando certo, nesse período só

vejo administração pública planejando e se preparando para um futuro onde tudo dá certo em vários setores, emprego, economia, etc. Problemas existem, pobreza existe, mas são fatos isolados. No caso da pobreza/vulnerabilidade social não existe um “cinturão” de miséria e o trabalho da assistência social é motivar essas famílias para que elas se estimulem, acreditem em seu potencial para que sua condição de vida melhore. Considerando que o município de Gramado possui aproximadamente 34 mil habitantes e hoje 470 famílias no programa bolsa família percebe-se que a situação de pobreza é pequena se comparada a esses números. Gramado é lindo pelas belezas naturais, pela cidade acolhedora que é, pelo povo educado, pela gestão pública sempre presente e preocupada em resolver os problemas do município com muita transparência e passando isso aos visitantes. Por isso está sempre buscando a inovação e não escondendo seus problemas municipais, enfrentando-os sempre.