



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO  
DE RONDÔNIA - IFRO  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA EAD**

**Leiliane Paiva Vieira Lelis**

**GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DO GESTOR**

**PORTO VELHO  
2025**

**Leiliane Paiva Vieira Lelis**

**GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DO GESTOR**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**Orientador:** Professor Doutor Filipe de Castro Quelhas

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Lelis, Leiliane Paiva Vieira.

Gestão pública: o papel do gestor / Leiliane Paiva Vieira Lelis. -  
Porto Velho, 2025.  
24 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Filipe de Castro Quelhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em  
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão pública . 2. Governança. 3. Princípios administrativos .  
4. Controle social . 5. Desenvolvimento sustentável . I. Quelhas, Filipe  
de Castro (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

# GESTÃO PÚBLICA: O PAPEL DO GESTOR

## RESUMO

O artigo aborda a gestão pública contemporânea, destacando o papel estratégico do gestor público na promoção da eficiência, da transparência, da responsabilidade fiscal e do desenvolvimento social. A pesquisa discute como a atuação desses profissionais impacta diretamente a efetividade das políticas públicas e o atendimento das demandas sociais, especialmente em um contexto de instabilidade política, econômica e social. Fundamentado em revisão bibliográfica, o estudo analisa os princípios que norteiam a administração pública brasileira, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de conceitos de governança, compliance e controle social. Explora-se como a adoção de práticas modernas de governança e integridade fortalece a administração pública, permitindo aos gestores atuarem como líderes capazes de articular redes, gerir recursos de forma ética e promover inovação nas instituições públicas. O trabalho evidencia que a gestão pública atual exige competências técnicas, habilidades interpessoais, visão sistêmica e compromisso com a ética, sendo imprescindível para a construção de uma administração voltada para a geração de valor público, para o fortalecimento da cidadania e para a promoção do desenvolvimento sustentável. Os resultados indicam que investir na capacitação dos gestores públicos e na adoção de modelos de governança colaborativa é fundamental para superar os desafios contemporâneos e atender de forma eficiente os interesses da sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Governança. Princípios administrativos. Controle social. Desenvolvimento sustentável.

## ABSTRACT

The article addresses contemporary public management, highlighting the strategic role of the public manager in promoting efficiency, transparency, fiscal responsibility, and social development. The research discusses how the performance of these professionals directly impacts the effectiveness of public policies and the fulfillment of social demands, especially in a context of political, economic, and social instability. Based on a bibliographic review, the study analyzes the principles that guide Brazilian public administration, such as legality, impersonality, morality, publicity, and efficiency, in addition to concepts of governance, compliance, and social control. It explores how the adoption of modern practices of governance and integrity strengthens public administration, enabling managers to act as leaders capable of articulating networks, managing resources ethically, and fostering innovation within public institutions. The work demonstrates that current public management requires technical skills, interpersonal abilities, systemic vision, and a strong commitment to ethics, being essential for building an administration focused on generating public value, strengthening citizenship, and promoting sustainable development. The results indicate that investing in the training of public managers and adopting collaborative governance models is fundamental to overcoming contemporary challenges and efficiently meeting the interests of society.

**Keywords:** Public management. Governance. Administrative principles. Social control. Sustainable development.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil atravessa um período de profunda instabilidade institucional, caracterizado por crises políticas, econômicas e éticas que afetam diretamente a confiança da população nas estruturas estatais. Essa conjuntura reflete uma crescente insatisfação popular quanto à qualidade e à efetividade dos serviços públicos, intensificando a demanda por uma administração pública mais transparente, participativa e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2017). O clamor social por equidade, justiça e respeito aos direitos fundamentais, como saúde, educação, segurança e saneamento básico, evidencia a urgência de se repensar os modelos de gestão adotados pelo setor público.

Nesse cenário desafiador, os órgãos públicos desempenham um papel central na mediação das demandas sociais e na formulação de políticas públicas voltadas ao bem-estar coletivo. A Gestão Pública, enquanto campo técnico e político, emerge como uma força estruturante, responsável por assegurar a eficácia, a legalidade e a legitimidade das ações estatais (MATIAS-PEREIRA, 2019). Mais do que administrar recursos, ela deve promover o desenvolvimento sustentável e democrático, pautando-se em princípios constitucionais e valores republicanos.

Diante desse contexto desafiador, os órgãos públicos assumem uma responsabilidade ainda maior: prover os meios necessários para garantir o bem-estar coletivo e promover políticas públicas efetivas. É nesse cenário que a Gestão Pública ganha centralidade como instrumento de transformação, planejamento e governança. Ela representa não apenas a administração técnica do aparato estatal, mas uma prática orientadora que visa assegurar o cumprimento das funções do Estado de forma estratégica, ética e eficaz (Alves, 2018).

O gestor público contemporâneo deve ser um líder transformador, comprometido com a ética, a inovação e a justiça social, capaz de tomar decisões baseadas em evidências, dialogar com diferentes segmentos sociais e promover soluções integradas e participativas (Andion, 2012). Para tanto, é imprescindível que ele compreenda os fundamentos jurídicos e filosóficos que sustentam a administração pública, especialmente os princípios constitucionais explícitos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A eficiência organizacional, no setor público, depende diretamente da atuação de profissionais qualificados, capazes de articular conhecimentos técnicos com uma postura ética e cidadã. Esse papel é desempenhado pelo Gestor Público, cuja atuação requer

domínio de normas jurídicas, compreensão dos mecanismos institucionais e aplicação das modernas técnicas administrativas. Esse profissional deve, ainda, desenvolver competências interdisciplinares para interpretar o cenário econômico, assimilar mudanças nas legislações ambientais e lidar com os aspectos humanos e sociais que impactam o funcionamento da administração (Alves, 2018).

Para compreender plenamente a missão e os limites da gestão pública, torna-se essencial refletir sobre os Princípios da Administração Pública, consagrados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência —, bem como os princípios implícitos, como a supremacia do interesse público. Tais princípios não são apenas normas jurídicas abstratas, mas verdadeiros alicerces ético-filosóficos que sustentam a estrutura e a legitimidade do Estado. Como enfatiza Reale (1986), os princípios representam juízos fundamentais, que embora não derivados diretamente da experiência empírica, são indispensáveis à consistência de qualquer sistema de conhecimento jurídico.

Dentre esses fundamentos, destaca-se o princípio da moralidade, que transcende a legalidade formal e exige do gestor público uma conduta ética, justa e honesta. Meirelles (2000) salienta que a moralidade, junto à legalidade e à finalidade, é condição imprescindível para a validade dos atos administrativos. O agente público, guiado por esses parâmetros, torna-se um instrumento de transformação positiva, garantindo que sua atuação promova o bem comum e respeite os valores democráticos.

A partir dessa perspectiva, esta pesquisa se propõe a investigar a seguinte questão-problema: O gestor público brasileiro possui as habilidades e conhecimentos necessários para administrar eficientemente os recursos públicos, coordenar órgãos e entidades estatais, e promover resultados concretos que beneficiem a sociedade, contribuindo para a evolução da administração pública nacional?

O objetivo geral da investigação é analisar as funções, competências e atribuições do gestor público, a fim de identificar os elementos essenciais para uma gestão pública eficaz e alinhada aos princípios constitucionais. Como objetivos específicos, propõe-se:

1. Explorar o conceito contemporâneo de Gestão Pública e seus principais mecanismos de planejamento e execução;
2. Avaliar as habilidades requeridas para o exercício da função de gestor público, relacionando-as aos processos decisórios, suas ferramentas, métodos e perspectivas futuras.

A relevância desta pesquisa reside em sua contribuição teórica e prática para o campo da Administração Pública, ao sistematizar o conhecimento sobre os fundamentos jurídicos, éticos e técnicos da gestão pública e oferecer reflexões sobre o papel transformador do gestor público. Ao fortalecer o debate sobre governança, accountability e participação social, o estudo visa promover caminhos para uma gestão mais responsiva, transparente e alinhada ao interesse público (Bevir; Rhodes, 2010; Lim; Hao; Geertman, 2015).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa tem como objetivo investigar se os gestores públicos no Brasil possuem as habilidades e conhecimentos necessários para administrar eficientemente os recursos, coordenar órgãos e entidades do setor público, e garantir benefícios para a sociedade. O estudo busca entender como a competência desses profissionais pode influenciar significativamente a evolução da administração pública nacional, especialmente em um contexto de turbulência política e econômica, onde há uma crescente insatisfação popular e uma demanda por um governo que valorize a equidade, integridade e os direitos fundamentais dos cidadãos.

Historicamente, a administração pública brasileira foi fortemente influenciada pelo modelo burocrático proposto por Weber, focado na impessoalidade, hierarquia e rigidez normativa, buscando garantir a legalidade e reduzir a arbitrariedade (Mendes et al., 2024). Apesar de suas contribuições, o modelo burocrático mostrou-se insuficiente diante das crescentes demandas sociais e da necessidade de maior eficiência na entrega de serviços públicos.

Nas décadas de 1980 e 1990, com a crise fiscal do Estado e a ascensão do neoliberalismo, emergiu a Nova Gestão Pública (NGP), que propôs a adoção de práticas do setor privado, centrando-se na eficiência, no controle de custos e nos resultados (Mendes et al., 2024; Hermany e Melo, 2022). Este modelo, embora tenha contribuído para o aperfeiçoamento de instrumentos de gestão, foi alvo de críticas por reduzir o cidadão à condição de cliente e negligenciar aspectos democráticos e de participação social (Denhardt & Denhardt, 2000; Mendes et al., 2024).

Em resposta às limitações da NGP, surge a abordagem da Governança Pública e do Novo Serviço Público (NPS), que resgatam a centralidade do cidadão enquanto sujeito

de direitos e coprotagonista na construção das políticas públicas (Denhardt & Catlaw, 2017). Nesse paradigma, o papel do gestor se amplia: ele não é apenas executor de políticas, mas sim um articulador de redes, mediador de interesses e facilitador do diálogo entre Estado e sociedade (Hermany e Melo, 2022).

Os gestores públicos são desafiados a exercer uma liderança que combine visão estratégica, conhecimento técnico, gestão por resultados e, sobretudo, capacidade de conduzir processos de forma ética, transparente e participativa (Panke, 2022; Mendes et al., 2024). A atuação desses profissionais deve estar alinhada aos princípios da boa governança, que incluem liderança, estratégia e controle, conforme preconizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Hermany e Melo, 2022).

Além disso, o fortalecimento dos programas de integridade (compliance) no setor público tem sido apontado como um caminho essencial para a modernização da administração pública. Esses programas são ferramentas que visam não apenas o combate à corrupção, mas também o aprimoramento da gestão, a promoção da cultura de ética e a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e responsável (Hermany e Melo, 2022).

O estudo de Mendes et al. (2024) demonstra que a qualidade da gestão pública, combinada com a efetividade do controle social, tem um impacto direto na promoção do desenvolvimento humano nos municípios brasileiros. A pesquisa revela que não é apenas o volume de recursos que determina o desenvolvimento local, mas sim como esses recursos são gerenciados pelos gestores, levando em consideração os princípios de eficiência, responsabilidade fiscal e participação social.

No mesmo sentido, Hermany e Melo (2022) reforçam que a adoção de programas de integridade na gestão pública municipal contribui para uma administração mais robusta, na medida em que fortalece os mecanismos de prevenção, detecção e correção de desvios, além de melhorar significativamente a tomada de decisão. Isso demonstra que a competência do gestor público ultrapassa a simples execução de tarefas administrativas, exigindo habilidades em governança, gestão de riscos, controle interno e accountability.

No campo específico da gestão educacional, Panke (2022) amplia a discussão ao destacar que a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras reflete os mesmos desafios enfrentados na gestão pública geral. O gestor escolar, assim como o gestor público em outras áreas, deve ser capaz de articular os interesses da comunidade escolar,

promover a participação ativa de pais, alunos e funcionários e construir um ambiente de gestão colaborativa e horizontal.

Portanto, diante dos desafios contemporâneos — como a crescente complexidade social, as rápidas transformações tecnológicas, o aumento da demanda por serviços públicos de qualidade e a necessidade de combater a corrupção —, o papel do gestor público se mostra cada vez mais estratégico. Ele deve atuar como agente de transformação, capaz de promover inovação, liderar equipes, dialogar com a sociedade e implementar políticas públicas orientadas para resultados, sempre pautado pelos princípios da ética, transparência, participação social e desenvolvimento sustentável (Mendes et al., 2024; Hermany e Melo, 2022; Panke, 2022).

A competência do gestor, portanto, torna-se determinante para que a administração pública brasileira seja capaz de responder aos desafios do século XXI, garantindo não apenas eficiência administrativa, mas, sobretudo, a geração de valor público e a promoção dos direitos fundamentais dos cidadãos.

## **2.1 A administração do Gestor público**

A administração pública é a essência da operacionalização do Estado, sendo o elo direto entre governo e sociedade. É por meio da atuação da gestão pública que os direitos fundamentais, previstos na Constituição Federal de 1988, se materializam na vida dos cidadãos, por meio da oferta de serviços públicos essenciais e da implementação de políticas públicas que promovem o desenvolvimento social, econômico e ambiental (Mendes et al., 2024).

Conforme Alves (2018), a prestação de serviços públicos representa uma das atividades mais fundamentais para qualquer comunidade, nação ou Estado, pois garante que as necessidades coletivas sejam atendidas. A administração pública não é apenas um aparato burocrático; ela é, sobretudo, um instrumento de transformação social, responsável por promover a dignidade da pessoa humana e assegurar a efetivação dos direitos sociais.

Com a promulgação da Constituição de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, a administração pública brasileira foi substancialmente redesenhada, deixando para trás modelos puramente burocráticos e centralizadores, para adotar uma lógica mais democrática, inclusiva e participativa (Panke, 2022; Hermany e Melo, 2022). Esse novo arranjo normativo estabeleceu, de maneira inequívoca, que a administração pública deve

ser regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37, CF/88), criando as bases para uma administração voltada para o interesse público, para a ética e para a eficiência.

Segundo Di Pietro (2007), o regime jurídico da administração pública, especialmente aquele de natureza pública, confere ao Estado prerrogativas que lhe garantem a supremacia sobre os interesses privados. Tais prerrogativas não existem para privilegiar o Estado, mas para assegurar que sua atuação esteja estritamente alinhada ao interesse coletivo. Isso significa que o gestor público opera em um contexto normativo que impõe, simultaneamente, poderes e deveres, cuja finalidade é garantir o atendimento pleno das demandas sociais.

Diante dessa realidade, torna-se evidente que o gestor público não é apenas um executor de tarefas administrativas, mas sim um agente estratégico do Estado, que desempenha um papel fundamental na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas. Sua atuação impacta diretamente na qualidade dos serviços públicos oferecidos e, conseqüentemente, na percepção que a sociedade tem do próprio Estado (Mendes et al., 2024; Hermany e Melo, 2022).

A partir do avanço das práticas de gestão, sobretudo nas últimas décadas, emerge a compreensão de que a administração pública contemporânea exige competências que vão além da aplicação de normas e do controle interno. O gestor público moderno deve ser um articulador de redes, um líder capaz de promover a integração de diversos atores – governamentais, não governamentais e da sociedade civil – em prol da construção de soluções colaborativas para os desafios públicos (Panke, 2022; Hermany e Melo, 2022).

A governança pública, nesse contexto, surge como conceito estruturante. Como destaca Hermany e Melo (2022), a boa governança pública envolve a adoção de mecanismos de liderança, estratégia e controle, que permitem avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública, assegurando o atendimento ao interesse da sociedade. A governança amplia a atuação do gestor público, exigindo dele não apenas domínio técnico, mas também competências em gestão de riscos, gestão de pessoas, negociação, comunicação pública e capacidade de responder às demandas de forma transparente, participativa e ética.

Segundo Reale (1986), os princípios da administração pública são fundamentos essenciais que estruturam todo o ordenamento jurídico-administrativo. Eles não são meras abstrações teóricas, mas sim imperativos que asseguram a legitimidade da atuação estatal e a proteção dos direitos fundamentais. A partir dessa visão, Meirelles (2000)

reforça que os princípios constitucionais explícitos – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – devem ser acompanhados de princípios implícitos igualmente obrigatórios, como razoabilidade, proporcionalidade, motivação, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica e, principalmente, a supremacia do interesse público.

Os desafios do gestor público no século XXI são ainda mais complexos. A sociedade atual é marcada por rápidas transformações tecnológicas, demandas crescentes por serviços públicos de maior qualidade, pressões sociais por mais transparência, participação cidadã, e pela constante exigência de resultados concretos na gestão (Hermany e Melo, 2022; Mendes et al., 2024). Diante disso, o gestor precisa estar preparado para atuar em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos – o chamado ambiente VUCA, sigla em inglês para Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

Nesse cenário, a adoção de instrumentos de **compliance público**, programas de integridade e fortalecimento dos mecanismos de controle social não são mais uma opção, mas uma exigência de uma administração pública moderna e eficiente. Esses instrumentos, como destacam Hermany e Melo (2022), são fundamentais para garantir a conformidade dos atos administrativos, proteger o erário público e assegurar que os gestores estejam comprometidos com uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência, na responsabilidade e na accountability.

O gestor público, hoje, precisa ser capaz de operar numa lógica de governança multinível, em que interage com outros entes federativos (União, estados e municípios), organizações da sociedade civil, empresas privadas e organismos internacionais. Deve, ainda, compreender os princípios da sustentabilidade, da inovação e da transformação digital, aplicando tecnologias como governo digital, inteligência de dados (Big Data), inteligência artificial e blockchain para tornar a gestão mais ágil, eficiente e centrada no cidadão (Mendes et al., 2024).

Ademais, como observa Panke (2022), a administração pública democrática pressupõe a valorização da participação social. Isso significa que o gestor deve construir canais de escuta ativa, conselhos participativos, audiências públicas, consultas digitais e outros instrumentos que garantam a corresponsabilização dos cidadãos na definição das políticas públicas.

Essa nova realidade faz com que o gestor público abandone o papel de simples executor de normas e adote uma postura de liderança transformadora. Ele passa a ser um

gerador de valor público, que não se mede apenas pelo equilíbrio fiscal ou pela produtividade interna, mas, sobretudo, pela capacidade de gerar impactos sociais positivos, reduzir desigualdades, melhorar os indicadores de desenvolvimento humano e promover a cidadania ativa (Mendes et al., 2024; Hermany e Melo, 2022).

Portanto, a administração do gestor público contemporâneo exige um perfil multidimensional, que combina competências técnicas, capacidades interpessoais, inteligência emocional, sensibilidade social e profundo compromisso com a ética, a transparência e a construção de uma administração pública voltada para o bem-estar coletivo, a sustentabilidade e o desenvolvimento social.

## **2.2 A administração Pública na execução da governança, princípios e dilemas**

Para compreender a gestão na sociedade contemporânea, é necessário considerar toda a sua complexidade nas interações políticas e sociais. Segundo Kooiman (2005), três elementos fundamentais estão presentes nessas novas relações e são cruciais para compreender o comportamento da gestão: diversidade, complexidade e dinamismo. Assim, é essencial conceber a gestão como um sistema dinâmico, composto por múltiplas entidades inter-relacionadas que estão constantemente em movimento. Nesta perspectiva, a diversidade refere-se à variedade e diferenciação das entidades específicas do sistema. A complexidade indica a posição e os padrões de relacionamento entre essas entidades e atores. Por fim, o dinamismo refere-se às profundas que surgem tanto entre os sistemas quanto dentro deles.

Lim, Hao e Geertman (2015) explicam que compreender a governança requer também compreender os diferentes modos pelos quais ela se manifesta. Os autores definem governança como o processo de interação entre as partes interessadas na tomada de decisões sobre questões coletivas. Os modos de governança, por sua vez, indicam as diversas formas de relacionamento entre essas partes.

Existem distinções significativas nas concepções de modos de governança ao redor do mundo. Na perspectiva oriental, destaca-se a governança público-privada, que promove a colaboração entre iniciativas públicas e privadas; a governança interativa, na qual o Estado e a sociedade civil decidem conjuntamente sobre prioridades; e a autogovernança, que enfatiza a autonomia das partes interessadas, incluindo a sociedade e o mercado. Por outro lado, na perspectiva ocidental, são predominantes os debates sobre

modos de governança centralizados e descentralizados, que podem ser globais ou regionais; a governança público-privada, focada em parcerias entre governos locais e empresas privadas; a governança coletiva ou interativa, envolvendo colaborações entre associações coletivas e empresas locais; e a autogovernança (LIM; HAO; GEERTMAN, 2015).

Para Bresser-Pereira (2017), governabilidade refere-se à capacidade de um governo, por meio de seus governantes, em angariar o máximo de apoio político necessário para governar eficazmente. Por outro lado, governança diz respeito à capacidade financeira e administrativa de tomar decisões e efetuar mudanças na realidade. Segundo o autor, um governo que busca ter capacidade de governança deve primeiramente focar em governar de forma competente.

Após a distinção entre os conceitos de governança e governabilidade, houve uma evolução significativa desses termos, com uma incorporação mais profunda nas discussões sobre políticas públicas. Pisa (2014) e Oliveira e Pisa (2015) argumentam que a governança evoluiu para englobar a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas de maneira efetiva. Para Andion (2012, p. 7), governança inclui novos princípios e práticas na administração pública, como descentralização e participação dos cidadãos na gestão do patrimônio comum, além da criação de novos arranjos institucionais. Assim, um aspecto crucial da governança, destacado na literatura atual, é a governança pública.

A governança pública emerge como um campo de estudo crucial, focado na eficiência e transparência da administração pública. Ela envolve não apenas a capacidade do Estado em tomar decisões e implementar políticas, mas também promove a participação cidadã e busca novas formas de organização institucional. Nesse sentido, a governança pública busca não apenas melhorar a eficácia das políticas governamentais, mas também fortalecer a relação entre Estado e sociedade civil, contribuindo para uma gestão mais inclusiva e responsável dos recursos públicos.

Embora o setor privado e o setor público tenham objetivos distintos na aplicação da governança, existem questões comuns essenciais, como a separação de propriedade e gestão (problemas de agência), definição de instrumentos de responsabilidade e poder, monitoramento e incentivo na execução de políticas e objetivos estabelecidos, entre outros aspectos (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 117). De acordo com Mello (2006, p. 66-75), países como Austrália, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia e Inglaterra foram

pioneiros no debate e na incorporação de princípios de governança corporativa no setor público, cada um com suas abordagens distintas.

Bevir e Rhodes (2010) argumentam que, para estudar a governança, o termo tem sido amplamente utilizado em substituição ao termo governo, representando o conjunto de organizações envolvidas na prestação de serviços públicos, seja no âmbito estatal, privado ou da sociedade civil. Este enfoque destaca a complexidade e a interdependência das entidades que colaboram para a entrega eficiente e eficaz de serviços públicos, reconhecendo a diversidade de atores e interesses envolvidos na governança contemporânea.

Para compreender o princípio da publicidade na administração pública, é crucial reconhecer que ele foi estabelecido para garantir que os atos administrativos sejam amplamente conhecidos pela sociedade. Segundo Di Pietro (2007), esse princípio está intimamente ligado ao direito à informação, um direito fundamental que assegura a todos o acesso a informações de interesse particular, coletivo ou geral. A publicação e divulgação adequadas dos atos governamentais são essenciais para que tenham efeito e para promover a transparência na conduta dos agentes públicos, salvo casos específicos em que o sigilo seja imprescindível para a segurança nacional.

Meirelles (2000) complementa que a publicidade não se limita à simples divulgação oficial dos atos administrativos, mas também inclui tornar acessível à sociedade as condutas internas dos agentes públicos. Esse princípio visa manter a transparência, permitindo que a sociedade acompanhe e compreenda as decisões e comportamentos dos responsáveis pela administração pública.

Além da publicidade, o princípio da eficiência desempenha um papel crucial na administração pública moderna. Ele se refere à capacidade da administração de atender eficazmente aos interesses da sociedade, garantindo resultados positivos de maneira legal e satisfatória. Meirelles (2000) destaca que a eficiência exige que a atividade administrativa seja realizada com rapidez, perfeição e rendimento funcional, buscando sempre atender às necessidades da comunidade de forma eficaz.

Por fim, o interesse público, também conhecido como princípio da finalidade, representa a busca contínua pelos interesses gerais da sociedade. Este princípio está firmemente estabelecido na Lei 9.784/99, que regula os processos administrativos no âmbito federal. Segundo Meirelles (2000), o interesse público é um dos princípios de observância obrigatória pela Administração Pública, exigindo que esta atenda aos fins de

interesse geral sem renunciar total ou parcialmente aos seus poderes ou competências, exceto quando autorizado por lei.

Esses princípios fundamentais da administração pública não apenas orientam a conduta dos agentes públicos, mas também garantem que a administração atue de forma transparente, eficiente e sempre em busca dos interesses coletivos da sociedade.

A administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes na busca por um modelo de gestão capaz de equilibrar eficiência, eficácia, transparência e participação cidadã. A partir desse contexto, a governança pública surge como um paradigma fundamental, não apenas para a melhoria dos processos administrativos, mas também como estratégia de fortalecimento das relações entre Estado, sociedade e mercado, sempre orientada pela geração de valor público (Hermany e Melo, 2022; Mendes et al., 2024).

De acordo com o Decreto nº 9.203/2017, governança pública é definida como o "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (Brasil, 2017). Nesse sentido, a governança na administração pública não é um conceito abstrato, mas sim um instrumento prático e normativo que organiza o funcionamento do Estado de acordo com princípios éticos, legais e operacionais.

A base da governança pública repousa sobre três pilares fundamentais que sustentam a atuação da administração pública contemporânea. O primeiro deles é a liderança, que se traduz na capacidade dos gestores públicos em exercer influência, mobilizar equipes, fomentar uma cultura organizacional pautada na integridade e no compromisso ético, além de alinhar os interesses institucionais ao interesse público. Nesse sentido, o gestor não é apenas um operador de normas, mas sim um agente de transformação, capaz de conduzir processos, motivar servidores e estabelecer uma visão compartilhada de desenvolvimento e inovação no setor público.

O segundo pilar é a estratégia, que representa a capacidade da gestão pública em planejar de forma eficaz as ações governamentais. Isso inclui a definição clara de prioridades, a alocação inteligente dos recursos disponíveis e a condução dos esforços institucionais em direção a resultados concretos que, efetivamente, gerem valor para a sociedade. A estratégia, portanto, não se limita a planos formais, mas envolve uma visão proativa e adaptativa, capaz de responder aos desafios emergentes e às necessidades sociais, sempre considerando os princípios constitucionais e os marcos legais vigentes.

Por fim, o terceiro pilar da governança pública é o controle, que abrange um conjunto de mecanismos destinados ao monitoramento, à avaliação e à responsabilização dos atos administrativos. Este controle é indispensável para assegurar que a atuação da gestão pública ocorra dentro dos parâmetros da legalidade, da moralidade e da eficiência. Além disso, o controle contribui para a efetividade das políticas públicas, garantindo que os objetivos institucionais sejam cumpridos e que os recursos públicos sejam utilizados de forma ética, transparente e responsável (Hermany e Melo, 2022; Mendes et al., 2024).

No entanto, a execução da governança pública é atravessada por inúmeros dilemas. De um lado, existe a pressão por mais eficiência, redução de custos, rapidez na prestação de serviços e uso racional dos recursos públicos, herdados da lógica da Nova Gestão Pública (NGP). De outro, há uma crescente demanda por transparência, inclusão social, participação cidadã e fortalecimento dos direitos, demandas fortemente alinhadas aos princípios do Novo Serviço Público (NPS) (Denhardt & Catlaw, 2017; Hermany e Melo, 2022).

Esse conflito revela-se ainda mais complexo quando se observa que a administração pública opera sob os princípios constitucionais delineados no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). A esses, somam-se princípios implícitos, como razoabilidade, proporcionalidade, segurança jurídica, motivação e, especialmente, a supremacia do interesse público (Meirelles, 2000; Di Pietro, 2007).

Tais princípios não são apenas referências ético-normativas, mas verdadeiros critérios que condicionam a legitimidade de toda atuação administrativa. A gestão pública deve ser capaz de promover o equilíbrio entre a observância dos princípios formais e o alcance dos resultados substanciais, traduzidos em melhorias reais na qualidade de vida da população.

Contudo, como aponta Mendes et al. (2024), a execução da governança na administração pública enfrenta desafios estruturais. Um dos principais dilemas é a assimetria de informações e capacidades entre os gestores públicos e a sociedade. Muitas vezes, os processos de participação social são simbólicos, carecendo de efetividade, o que enfraquece o controle social e, por consequência, os próprios mecanismos de governança.

Outro dilema recorrente diz respeito à dificuldade de conciliar os princípios da legalidade e da eficiência. A rigidez normativa, característica da tradição burocrática, pode engessar a gestão, dificultando respostas rápidas e inovadoras às demandas sociais. Por outro lado, uma busca excessiva por agilidade, desconsiderando as normas, pode

comprometer a legalidade, gerar insegurança jurídica e abrir brechas para atos ilícitos (Hermany e Melo, 2022).

Além disso, Panke (2022) destaca que, na prática, a execução da governança esbarra na resistência cultural das instituições públicas, muitas vezes acostumadas a processos verticais, centralizadores e pouco participativos. Isso gera um descompasso entre as diretrizes formais de governança e as práticas efetivas adotadas na administração cotidiana.

A aplicação dos princípios da governança também enfrenta desafios no equilíbrio entre controle e autonomia administrativa. Enquanto o controle interno e externo visa garantir a conformidade, a integridade e o cumprimento dos objetivos públicos, a autonomia é essencial para que os gestores tenham flexibilidade na alocação de recursos, na gestão de equipes e na tomada de decisões inovadoras (Hermany e Melo, 2022).

Outro elemento que intensifica os dilemas da governança pública é o avanço das tecnologias e da transformação digital. Embora as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) possibilitem maior transparência, participação e controle social, elas também criam novos desafios relacionados à segurança da informação, à proteção de dados e à inclusão digital da população (Mendes et al., 2024).

Por fim, a corrupção e a má gestão são obstáculos persistentes na execução da governança pública. Hermany e Melo (2022) defendem que os Programas de Integridade e Compliance Público são fundamentais para enfrentar esses problemas, pois fortalecem a cultura da ética, da responsabilidade e da prestação de contas, alinhando a gestão aos princípios internacionais de governança, como os preconizados pela OCDE.

Apesar dos dilemas, há avanços significativos. Os gestores públicos contemporâneos são cada vez mais desafiados a dominar ferramentas de planejamento estratégico, gestão por resultados, análise de riscos, governança em redes e uso de dados para tomada de decisão. A busca por uma administração pública mais eficiente, democrática e capaz de gerar valor social não é mais uma opção, mas uma exigência para o fortalecimento do Estado e para a promoção de sociedades mais justas, inclusivas e sustentáveis (Mendes et al., 2024; Hermany e Melo, 2022; Panke, 2022).

Portanto, a governança pública na administração contemporânea não pode ser compreendida apenas como um conjunto de normas ou boas práticas, mas como um compromisso ético e político com a construção de um Estado que promova efetivamente os direitos, a inclusão, a transparência e o desenvolvimento sustentável. Seu êxito depende, sobretudo, da capacidade dos gestores públicos de internalizar seus princípios,

enfrentar seus dilemas e conduzir as instituições com responsabilidade, competência técnica e sensibilidade social.

### 3 METODOLOGIA

A prática da pesquisa leva a refletir sobre fatos, dados, relações, acontecimentos, que permite repensar novas práticas e aprimorar antigas, portanto, a pesquisa configura-se como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico que se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 139). Quanto aos fins adotou-se a pesquisa **exploratória** uma vez que busca maior conhecimento do tema escolhido para torná-lo o mais nítido possível, e também por ser flexível e adaptável à mudanças (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistemática. Para garantir a atualidade dos dados e das discussões, foram utilizados como filtros os descritores "gestão pública" e "gestão pública contemporânea", considerando publicações no período de 2021 a 2025. Este recorte temporal foi adotado visando capturar os debates mais recentes, especialmente no cenário pós-pandemia, no qual surgiram novos desafios e demandas para a administração pública.

A seleção dos materiais ocorreu nas bases de dados acadêmicas Periódicos CAPES, Scielo, Google Acadêmico e Boletins Científicos especializados, priorizando artigos científicos, livros, relatórios técnicos e documentos oficiais. Foram incluídas produções que abordam diretamente os temas de governança, papel do gestor, princípios da administração pública, compliance, integridade pública e controle social, além de desafios e tendências da gestão pública contemporânea. Critérios de exclusão envolveram trabalhos que não tratam especificamente do tema, textos com conteúdo superficial, ou publicações fora do recorte temporal estabelecido. A análise dos dados foi conduzida por meio da interpretação qualitativa, organizando os achados em categorias temáticas que sustentam a construção do referencial teórico e a discussão dos resultados.

A pesquisa qualitativa é abordada em um processo investigativo que surge da interseção entre relações práticas e reflexões teóricas. As inquietações que impulsionam a pesquisa originam-se no cotidiano, atraindo-se pelo desconhecido e pelo desafio de explorar o que se é estranho. A pesquisa qualitativa demanda habilidades específicas,

incluindo a conexão entre a fundamentação teórica e o objeto de estudo (Mello; Juliano; Collaço; Casagrande, p. 41, 2006)

Triviños (1987, p. 122) coloca a importância que deve ser dada aos sujeitos inseridos no meio, pois “suas características físicas e sociais, imprimem aos sujeitos traços peculiares que são desvendados à luz do entendimento dos significados de que ele estabelece”.

Neste tipo de abordagem, o pesquisador deve preocupar-se também com o processo, não somente com os resultados e o produto. Para tanto, lança mão de vários mecanismos como questionários, entrevistas, observações, anotações, a fim de coletar o máximo de informações objetivando confirmar suas hipóteses.

Tal abordagem foi ideal para o desenvolvimento desta pesquisa, pois proporcionou o contato com os sujeitos envolvidos, em seu próprio meio, permitindo observar e avaliar suas reações, impressões, opiniões, entre outros fatores.

A avaliação contínua desempenha um papel crucial na melhoria da administração pública, pois permite monitorar o desempenho, identificar áreas de melhoria, garantir a conformidade com as políticas e regulamentos e fomentar a responsabilidade e a transparência nas atividades governamentais.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise empreendida ao longo desta pesquisa, torna-se evidente que a gestão pública contemporânea exige, de forma cada vez mais premente, a atuação de profissionais não apenas tecnicamente preparados, mas também éticos, inovadores, sensíveis às transformações sociais e comprometidos com os princípios fundamentais que regem a administração pública no Estado Democrático de Direito. Em meio a um cenário marcado por instabilidade política, crises econômicas recorrentes e um contexto social desafiador, como o que se verifica atualmente no Brasil, o gestor público adquire um papel estratégico e multidimensional. Ele deixa de ser um mero executor de políticas públicas para se tornar um articulador de redes, um mediador entre Estado e sociedade, um facilitador da participação social e, sobretudo, um promotor do desenvolvimento humano, sustentável e equitativo.

A fundamentação teórica analisada revelou que os modelos tradicionais de administração, sobretudo os de cunho burocrático, ou mesmo os modelos importados do setor privado, como os preconizados pela Nova Gestão Pública (NGP), mostram-se insuficientes diante da complexidade dos desafios enfrentados pelas instituições públicas na atualidade. Ao invés de importar soluções gerenciais descontextualizadas, a realidade exige um novo paradigma centrado na governança pública democrática, sustentada por pilares como transparência, accountability, integridade, responsabilidade fiscal e participação cidadã. Trata-se de uma abordagem que não apenas promove maior eficiência administrativa, mas também fortalece os valores republicanos e a confiança social nas instituições estatais.

A análise dos princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — demonstrou que esses fundamentos não são apenas elementos normativos abstratos, mas constituem diretrizes obrigatórias e operacionais que orientam toda a conduta administrativa. A aplicação efetiva desses princípios, aliada à valorização do interesse público e à adoção de práticas baseadas na ética, na justiça e na inclusão, é essencial para legitimar a atuação do Estado e garantir a proteção dos direitos fundamentais. Nesse contexto, o gestor público atua como elo entre os marcos legais e as necessidades reais da população, sendo responsável

por traduzir as normas em ações concretas que produzam resultados tangíveis e socialmente relevantes.

A revisão bibliográfica também evidenciou importantes avanços institucionais, como o fortalecimento dos mecanismos de controle interno e externo, a disseminação de práticas de compliance e a maior valorização da transparência e da prestação de contas. No entanto, persistem entraves estruturais que comprometem a efetividade da gestão pública, como o excesso de burocracia, a baixa interoperabilidade entre sistemas, a resistência à inovação e a dificuldade de equilibrar controle e flexibilidade organizacional. Apesar desses obstáculos, a literatura aponta que o caminho para superá-los está na incorporação de ferramentas de gestão baseada em resultados, na promoção da cultura da inovação e na consolidação de espaços permanentes de diálogo entre governo e sociedade.

Conclui-se, portanto, que o papel do gestor público no século XXI é profundamente complexo, desafiador e estratégico. Ele deve estar preparado para atuar em um ambiente caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade — o chamado “mundo VUCA”. Isso exige não apenas domínio técnico e conhecimento jurídico-administrativo, mas também competências interpessoais, inteligência emocional, pensamento sistêmico, adaptabilidade e compromisso com os valores democráticos, a equidade e a sustentabilidade. O gestor público contemporâneo é chamado a ser um verdadeiro produtor de valor público, cuja atuação transcende a execução de rotinas administrativas, alcançando a esfera da transformação social por meio da oferta de serviços de qualidade, do fortalecimento institucional e da construção de políticas públicas alinhadas às reais necessidades da população.

Por fim, esta pesquisa reafirma a premissa de que investir na formação, capacitação contínua e valorização do gestor público não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade imperativa para o fortalecimento do Estado, a qualificação dos serviços públicos e a concretização de uma gestão pública que seja verdadeiramente cidadã, eficiente, transparente e orientada para resultados. Somente assim será possível enfrentar os desafios do presente e construir um futuro mais justo, participativo e solidário, no qual a administração pública esteja plenamente comprometida com a promoção dos direitos fundamentais e o bem-estar coletivo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Janaine Assis. **Atribuições do gestor público**. 2018.
- ALVES, W. de A. **Administração pública e sociedade: reflexões sobre a gestão de políticas públicas no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora Pública, 2018.
- ANDION, Carolina. Governança pública e gestão social: estratégias de gestão e participação para a produção do bem comum. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 611-632, 2012.
- BEVIR, Mark; RHODES, R. A. W. **The State as Cultural Practice**. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- BEVIR, Mark; RODES, Rod. **O estado como prática cultural**. Oxford University Press, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Governança democrática e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-25, 2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147-156, 2017.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017.
- DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations**. Washington, DC: CQ Press, 2017.
- DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. The new public service: serving, not steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Di Pietro, M. S. Z. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HERMANY, Ricardo; MELO, Camila Lemos de. Compliance e governança na gestão pública: programas de integridade como aprimoramento da gestão pública municipal. **Interfaces Científicas - Direito**, Aracaju, v. 9, n. 1, p. 325-345, 2022.
- KOOIMAN, Jan. **Governing as Governance**. Londres: SAGE Publications, 2005.

KOOIMAN, Jan. **Gobernar en gobernanza. La gobernanza hoy**, v. 10, p. 57-82, 2005.

KOOIMAN, Jan. Explorando o conceito de governabilidade. **Revista de Análise Comparativa de Políticas: Pesquisa e Prática**, v. 10, n. 2, p. 171-190, 2008.

LIM, Xiaofan; HAO, Yu; GEERTMAN, Stan. The governance of smart cities: a systematic literature review. **Cities**, v. 42, p. 23-32, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público: estratégia para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MENDES, Wesley de Almeida et al. O papel da gestão pública e do controle social no desenvolvimento humano. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano VI, v. 19, n. 56, p. 92-116, 2024.

OLIVEIRA, Vanessa; PISA, Maurício. Governança pública como instrumento de fortalecimento da democracia e desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 25-44, 2015.

PANKE, Luciana. Gestão escolar democrática e participação social: desafios e possibilidades. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v. 31, n. 75, p. 1-20, 2022.

PEREZ FILHO, Augusto Martinez. **O compliance na administração pública: combate à corrupção e efetivação do direito à boa administração**. São Paulo: J. H. Mizuno, 2019.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado**. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

PISA, Maurício. Governança pública no Brasil: evolução, desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 219-243, 2014.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.