



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



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

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
COORDENAÇÃO DO CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA EAD

IVAN CORDEIRO PASSOS MOURA

O PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PORTO VELHO - RO

2025

IVAN CORDEIRO PASSOS MOURA

O PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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, sob orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.

PORTO VELHO - RO

2025

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

Moura, Ivan Cordeiro Passos.
O papel do gestor na administração pública / Ivan Cordeiro Passos Moura. - Porto Velho, 2025.
27 f.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Patrícia Passos Simões.

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. Competência. 3. Atribuições. 4. Qualidade. I. Simões, Patrícia Passos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946


O PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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, sob a orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.


Aprovado em: 02/08/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **MILTON FROTA LIRA**
Data: 04/09/2025 16:51:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof Milton Frota Lira

 Documento assinado digitalmente
DIEGO ALEXANDRE DUARTE
Data: 05/09/2025 08:10:50-0300
CPF: ***.263.702-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof Me Diego Alexandre Duarte

Documento assinado digitalmente
 **PATRICIA PASSOS SIMOES**
Data: 03/09/2025 23:02:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra Patrícia Passos Simões

O PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo geral discorrer sobre o papel do gestor público, considerando suas atribuições para uma administração de qualidade. As especificidades discorrem sobre a Administração Pública e Gestão Pública. Identificar as competências do Gestor Público. As discussões foram fundamentadas através de uma pesquisa bibliográfica, com revisão de literatura de autores que desenvolveram estudos significativos sobre o tema proposto. Para melhor compreensão do estudo foi realizada uma revisão de literatura. Os resultados da pesquisa permitiram compreender e identificar as competências e atribuições do gestor público, sua importância para uma gestão de qualidade, e que para fazer gestão não é suficiente apenas recorrer dos conhecimentos construídos através de suas experiências do dia a dia, mas há uma nova exigência dessa prática, que provém do desenvolvimento de competências e inovação, que vão ser o diferencial para a qualidade do serviço prestado.

Palavras-chave: gestão pública; competência; atribuições; qualidade.

ABSTRACT: The general objective of this article is to describe the role of the public manager, considering their main attributions for an effective and competent administration. The specifics discuss Public Administration, Public Management and the main instruments of public planning. Identify the competencies of the Public Manager. The discussions were based on a bibliographical research, with a review of literature by authors who developed significant studies on the proposed theme. In view of its elaboration, the search for an answer was outlined through pertinent literature. In order to better understand the study, a literature review was carried out. The results of the research allowed us to understand and identify the competencies and attributions of the public manager, their importance for an efficient and effective management, and that to carry out management it is not enough to only resort to the knowledge built through their day-to-day experiences, but there is a new requirement of this practice, which comes from the development of competencies and innovation, which will be the differential for the quality of the service provided.

Keywords: Public Manager. Public Management. Competence. Responsibilities.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública passou por constantes transformações, com isso, trouxe grandes mudanças no papel dos gestores. No ano de 1995 o modelo de administração pública brasileiro passou por uma reforma chamada de “reforma gerencial”, pautada pelos princípios da nova gestão pública (*New Public Management*), que buscava mudar a sociedade através de transformações institucionais (Bresser-Pereira, 1996).

Algumas das características desse novo modelo de gestão, segundo o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), são a profissionalização da alta burocracia, a transparência da administração pública, a descentralização da execução dos serviços públicos, a desconcentração organizacional nas atividades exclusivas do Estado e a orientação para o controle de resultados (Camargo, 2017).

Com esse novo modelo de gestão pública, demarca um contexto de desafios para o gestor público. Tais desafios estão relacionados com a necessidade de uma maior interação, seja com atores da sociedade, seja com membros de diferentes níveis hierárquicos, e também de diferentes formações profissionais dentro da máquina pública (Mesquita, 2011).

O gestor público pode atuar no processo de mudança gerencial, sendo protagonista de mudanças e inovações na administração pública. Tem sob sua responsabilidade, questões de relevância pelo fato de ser o responsável por oferecer com eficiência, eficácia e pontualidade aos cidadãos a disponibilidade dos serviços básicos constitucionais, e ao mesmo tempo, a necessidade de garantir eficiência no uso de recursos públicos. O papel do gestor ressurgiu como o indivíduo que enfrenta, negocia e soluciona conflitos, o profissional que tem o papel de transformar as organizações e suas relações com o mundo atual (Silva, 2004).

Diante dessa premissa, esta pesquisa direciona para a seguinte questão: qual o papel do gestor público, considerando suas principais atribuições para uma administração coesa?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do gestor público, considerando suas atribuições para uma administração de qualidade.

2.2 Objetivos específicos

Discorrer o que é Administração Pública e Gestão Pública;

Analisar as atribuições do Gestor Público frente aos seus princípios morais, éticos, de eficiência e eficácia.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico serão discutidos tópicos relacionados ao tema deste trabalho, como o papel do gestor público dentro dos desafios atuais e a análise do seu perfil de atuação dentro deste contexto.

3.1 A Importância do Gestor Público

A presença do gestor público na sociedade é de importância inquestionável. Sua habilidade de articular demandas, moldar políticas públicas e enfrentar desafios impacta diretamente o desenvolvimento do país. Através da ética, competência e inovação, o gestor público é capaz de conduzir o país para um futuro mais justo e próspero. Ele molda a formulação e implementação de políticas públicas que abrangem setores cruciais e abrem portas para um futuro promissor. O gestor público influencia diretamente o clima de negócios do país. Ao simplificar processos burocráticos e fomentar incentivos ao investimento, ele impulsiona o crescimento econômico e a criação de empregos (Vargas, 2018).

O gestor público é um profissional estratégico para o desenvolvimento da sociedade. Desempenha um papel multifacetado e essencial para o bom funcionamento do Estado e para o bem-estar da sociedade, sendo responsável por transformar desafios em oportunidades e construir um futuro mais justo e promissor (Cruz, 2006)

Em um cenário onde a qualidade da gestão pública se entrelaça com o bem-estar dos cidadãos, a figura do gestor público assume um papel de destaque. Sua atuação vai além da administração de processos, influenciando positivamente a vida de milhões de cidadãos (Silva, 2017).

É imperativo reconhecer e valorizar a importância desse protagonista na construção de um país mais inclusivo e promissor. Nos últimos anos o setor público manifesta a justificável preocupação para que se tenha uma gestão cada vez mais qualificada (Vargas, 2018).

Diante dos desafios em constante evolução, os gestores públicos precisam adotar uma abordagem inovadora para reorganizar o processo de gestão, conduzir mudanças, inserção da participação social e estabelecimentos de estratégias complexas e contínuas. A tecnologia desempenha um papel crucial nesse sentido. A digitalização de serviços, por exemplo, simplifica a interação entre governo e cidadãos, reduzindo a burocracia e aumentando a eficiência.

3.2 Desafios na Gestão Pública

A gestão pública está enfrentando diversos desafios, como por exemplos, a falta de transparência na aplicação dos recursos públicos, o excesso de burocracia, a deficiente comunicação entre governo e sociedade e a melhoria contínua dos serviços estatais, assim, a Administração Pública enfrenta dificuldades para resolver, com rapidez, os problemas da sociedade (Júnior, 2017).

3.3 Eficiência e Eficácia na Gestão Pública

A busca da eficácia das organizações vem sendo preocupação dominante não só para os empresários e administradores, como também para filósofos, cientistas, políticos e para todos os que se preocupam com melhores condições de vida para a sociedade. A grande organização tornou-se o pino central de referência no contexto social contemporâneo. A atuação e influência traduzem um complexo e dinâmico mecanismo do qual resultam trabalho, utilidade e bem-estar (Morone, 2007).

Diante desse contexto, a eficácia é um tratamento utilizado com a finalidade de indicar que uma organização realizou seus objetivos. Este conceito está mais

orientado, portanto, ao alcance de resultados. A partir disso, quanto mais alto o grau de alcance dos objetivos, mais a organização é eficaz (Mouzas, 2006).

A busca da eficiência, de acordo com a economia neoclássica, é uma das saídas para a concorrência empresarial o que molda, portanto, o novo paradigma de competição no terceiro milênio. Contudo, a sabedoria convencional dos negócios ainda afirma que a concorrência atual ainda está muito ligada a busca da eficácia, isto é, a resultados (Hunt; Duhan, 2002).

Diante desse contexto, a eficiência relaciona-se aos meios e métodos utilizados. Esse conceito utiliza a ideia de fazer as ações, atividades ou processos da melhor forma, isto é, escolher os meios adequados e fazê-los corretamente. Portanto, a eficiência pode ser conseguida maximizando resultados de uma ação em relação aos recursos que foram utilizados (Phelan, 2005; Biloslavo *et al.* 2013).

3.4 A Administração Pública

A administração pode ser conceituada como um grupo de órgãos criados para consecução dos objetivos do Governo; como o conjunto de funções indispensáveis aos serviços públicos em geral; ou ainda como o desempenho duradouro, ordenado, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em prol da coletividade. Neste contexto, pode-se afirmar que a Administração é formada por todo o aparelhamento do Estado, a fim de satisfazer as necessidades coletivas (Meirelles, 2011).

Ainda segundo o autor:

A atribuição primordial da Administração Pública é a de oferecer utilidades aos cidadãos, não se justificando sua presença senão para prestar serviços à coletividade. Esses serviços podem ser essenciais ou apenas úteis à comunidade, daí a necessária distinção entre serviços públicos e serviços de utilidade pública; mas, em sentido amplo e genérico, quando se alude a serviço público está se abrangendo as duas categorias. Assim, serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado (Meirelles, 2011, p. 364).

De acordo com Bastos (2001, p. 56), “administrar é tornar concreta, é transformar em realidade a vontade abstrata da lei”, podendo ser analisada no sentido funcional (material) e organizacional (orgânico ou formal). A Administração Pública pode ser conceituada tanto como a atividade administrativa em si mesma, podendo designar tanto pessoas e órgãos governamentais ou a própria atividade administrativa, quanto a ciência que estuda a gestão de bens e interesses da comunidade nos âmbitos federal, estadual e municipal (Vieira, 2011).

3.5 O Administrador Público

O administrador público no afã de garantir o cumprimento de alguns dos princípios cria mecanismos de controle que, embora tenham eficácia quanto aos objetivos, resultam num sistema burocrático e ineficiente, se comparado ao sistema que envolve as empresas privadas. Apesar disso, sua atuação sempre esteve voltada para o interesse social e, assim, além da observância aos preceitos legais e morais, estará ele submetido à aprovação da sociedade, quanto a eventuais atos que transgridam a moral e a ética (Madrighal, 2005).

O papel do administrador público, na evolução política/administrativa histórica brasileira, sempre apresentou extrema relevância para o cenário socioeconômico, apesar dos regimes e métodos de gestão adotados ao longo dos anos. Porém, em momento algum o papel do gestor público deixou de estar vinculado à participação da sociedade, à boa-governança e à ética (Albarelllo, 2006, p.51).

3.6 Os Princípios Constitucionais da Administração Pública

Segundo Drucker, princípios de administração foram aplicados consciente e sistematicamente pela primeira vez fora de uma empresa, quando houve a necessidade de reorganizar o Exército dos Estados Unidos em 1.901, com a organização do primeiro Congresso de Administração na cidade de Praga, em 1922. (Saravia, 2010).

Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2014) definem os princípios como “ideias centrais de um sistema”, no qual “os princípios determinam o alcance e o sentido das

9 regras de um dado subsistema do ordenamento jurídico, balizando a interpretação e a própria produção normativa.”

No Brasil, os princípios que regem a administração pública estão inseridos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Art.37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

3.7 O Gestor de Pessoas

O gestor de pessoas da atualidade tem que saber transformar informação em conhecimento, e saber usá-lo adequadamente e dividi-lo sempre que preciso. E esse conhecimento facilita a evolução do profissional e da organização. No momento em que o gestor de pessoas consegue visualizar e mostrar a cada membro de equipe que ele faz parte do todo, influenciando e sendo influenciado, podemos dizer que a comunicação nessa equipe é eficaz e gera fatores de ordem indispensáveis: equipe, parceria, sinergia, eficiência, satisfação e resultado (Silva, 2006)

O papel do gestor de pessoas deve ser valorizado e inserido nas organizações de forma a amenizar conflitos, dúvidas e erros; de forma a ajudar a traçar o caminho da eficiência e da eficácia, de forma a gerir resultados e trazer segurança (Santos, 2006).

A gestão de pessoas deve ser pautada por competências que permitam o alinhamento entre as competências individuais e empresariais, avaliando o impacto que o desempenho individual causa no resultado dos negócios (Vieira, 2011).

3.8 A atuação do Gestor Público como motivador

A busca pela modernização da administração pública na gestão de pessoas tem provocado mudanças nas práticas e na legislação específica, onde vem sendo criada a carreira de gestor público em alguns estados brasileiros, carreira esta que surgiu inicialmente através da Lei nº 7.834/1989, acompanhando as reformas introduzidas no governo Sarney, quando foi criada a Secretaria da Administração

Pública (SEDAP), em busca da modernização e profissionalização da gestão pública e o fortalecimento das políticas públicas, espelhadas em experiências internacionais que apresentaram resultados positivos em relação à descontinuidade administrativa, tão comum no país (Mota, 2011).

Cabe ao gestor entender, avaliar e administrar os recursos humanos que possui, sendo essencial que se aprofunde nas teorias e práticas de comportamento organizacional tais como, liderança, motivação, democratização organizacional e comportamento dos grupos de trabalho. Segundo (Vieira, 2011), a administração pública brasileira ainda apresenta um distanciamento da moderna Gestão de Pessoas, prevalecendo o cenário taylorista, motivando alguns indivíduos a buscarem outras práticas que possam ser proveitosas aos servidores.

Apesar das inúmeras dificuldades da gestão de pessoas no serviço público, devido à falta de direcionamento estratégico, já é possível observar melhorias em alguns setores da administração pública. De acordo com Silva (2014), mesmo em um cenário onde o gestor público possui um poder de decisão limitado, baseado na competência dos gerenciados, é preciso que este compreenda o papel da administração pública e saiba lidar com suas peculiaridades. Para Vergara (2009), um dos caminhos para a superação destes obstáculos é a capacitação das pessoas que formam o quadro funcional.

Tais melhorias dependem fundamentalmente de gestores públicos bem preparados que, apesar de possuir um poder de decisão limitado sobre aqueles a quem gerencia, saibam lidar com tais características. Segundo Vergara (2007), para que a gestão pública possa evoluir neste sentido, ultrapassando estes obstáculos, é fundamental que o quadro funcional seja capacitado.

O gestor é o responsável em criar um ambiente propício para que sejam realizados os objetivos da empresa, cabe a ele enxergar e projetar ações juntamente com seus colaboradores. Um líder motivador sabe que o respeito não se garante pela imposição mais sim pelo reconhecimento do seu grupo, que seguem suas sugestões não por submissão, mais sim por acreditarem nos seus propósitos e por confiarem na sua visão. O bom líder deve ser parte da equipe, parceiro, deve dividir as tarefas e ser cúmplice do seu time, desta forma o grupo de maneira natural vai tornando-se homogêneo (Oliveira; Passos, 2013, p. 37).

Para Bergamini (2008), a motivação está aliada à liderança, pois é o líder quem possui mais influência na motivação para o trabalho, seja de forma positiva ou negativa, cabendo, portanto, ao gestor desempenhar a contento este papel.

Em uma organização, o gestor não é somente um líder, mas um mediador da participação, atuação e envolvimento, pois, enquanto cabe ao líder direcionar as ações, cabe ao gestor possuir determinação, iniciativa, pró-atividade e ter desenvolvido o hábito da escuta, além de estar constantemente aberto a sugestões (Oliveira, 2013).

(Cavalcanti, 2009 p. 47) ressaltam que cabe ao líder garantir que os funcionários tenham compreensão sobre a forma de atingir os objetivos organizacionais, sendo a “energia positiva que, do ponto de vista motivacional, vai canalizar forças para fazer com que as pessoas trabalhem para poder ter um desempenho cada vez melhor”.

3.9 O PDCA

Nos anos 90, na tentativa de tornar a gestão pública mais eficiente e menos burocratizada, surge um novo paradigma em torno de uma nova administração pública, considerando a mudança do atual sistema burocrático para uma administração pública gerencial, e delineia um novo perfil ao gestor público. Definida por (Santana, 2006, p. 6):

[...] é orientada para o cidadão e para obtenção de resultados, pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores do grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e da inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos [...] e define um novo perfil de gestor público [...] descentralização administrativa, através de delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.

Embora a visão do gestor público aponte para outra direção, a essência da ciência administrativa se compara ao gestor da iniciativa privada. “A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

(Chiavenato, 2000). Sob este pressuposto deve ser analisada a gestão privada e a pública: Planejamento: determinar antecipadamente os objetivos a serem atingidos e definir a forma de alcançá-los; Direção: condução das atividades rumo ao planejado; Controle: assegurar que os resultados se ajustem ao planejado; Avaliação: verificar os benefícios dos resultados obtidos e as falhas, para servirem de base para futuras ações.

Albarello (2006) faz uma análise da implantação do PDCA no setor público e conclui que se trata de um procedimento complexo em sede de administração pública, tendo em vista as peculiaridades desta, tanto com relação aos aspectos culturais, legais, administrativas e outras.

Certamente o PDCA é um processo imprescindível a qualquer prática administrativa, mas se torna mais complexo na gestão pública, pois apresenta diferenças quanto à legislação, interferências públicas, barreiras culturais, particularidades estratégicas, em objetivos, na motivação e remuneração do quadro de pessoal, e se for analisado no longo prazo, implica períodos eleitorais, descontinuidade administrativa, planos plurianuais orientados rigorosamente por leis, e não raramente considera siglas partidárias na elaboração e implementação de projetos e programas, desconsiderando a efetiva participação e um planejamento maior de desenvolvimento. O planejamento muitas vezes depende de restrições permite-se inconsequentemente o desperdício; O feedback – vinculado à pesquisas de opinião, está vulnerável a siglas partidárias, e embora seja um dos maiores indicadores de desempenho, pois os serviços são voltados à população, é considerado em muitos casos, apenas, e de forma questionável, com o propósito de publicidade eleitoral. (Albarello, 2006, p.55) orçamentárias e planos já determinados.

3.10 O Gestor Público do século XXI

O que se espera do gestor do século XXI é que ele desenvolva conhecimentos sustentáveis de administração privada que possam ser utilizados pela administração pública, como o PDCA (planejamento, direção, controle e avaliação), por exemplo, mas acima de tudo deve manter conduta ética, e conseqüentemente respeitar os princípios constitucionais que regem a administração pública.

Assim, o gestor deve buscar constantemente a capacitação e conhecimentos aplicáveis ao setor, considerando os métodos fundamentais de administração - PDCA: planejamento, direção, controle e avaliação. E como propósito maior ser condutor da gestão sob uma visão além de sua governança, para que as ações se traduzam em desenvolvimento sustentável. Para isso, precisa ser um agente catalisador de inovações transformadoras, firmar parcerias e manter a interação entre o primeiro, segundo e terceiro setor, visando implementar estratégias em busca de melhorias contínuas. Acima de tudo, para que seja um gestor público merecedor de credibilidade, precisa manter-se atento à conduta ética e à essência fundamental da esfera pública: maximização dos benefícios sociais. (Albarello, 2006, p.49-50)

O gestor público, para tanto, deve atender algumas expectativas. Em relação à iniciativa, ele deve ser capaz de “introduzir o novo, criar”. Em relação à responsabilidade “ser avaliado e julgado com base em seu desempenho, nos resultados de suas ações e nos impactos por elas causados”. Deve ter a “capacidade de apreender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la”, bem como ter “inteligência prática” (Souza, 2002). Deve atualizar constantemente sua formação de modo a contribuir para o desenvolvimento das atividades administrativas, “tornando-se o gestor um especialista generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral” (Motta, 1994).

Dentre as habilidades o gestor público deve ser capaz de tomar decisões utilizando-se de técnicas gerenciais, ou seja, deve ter a “capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte do julgamento e a ação na solução de problemas” (Motta, 1994).

O empreendedorismo típico dos gestores privados também deve fazer parte do currículo de um gestor público moderno e devem estar presentes “atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro” (Souza, 2002).

Outra expectativa em relação ao gestor público moderno diz respeito a sua capacidade de liderar, “permitindo mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional, assumindo o domínio da corresponsabilidade” (Motta, 2002). Dentre as principais capacidades técnicas devem estar presentes a estratégia, racionalidade administrativa, conhecimentos de

planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnicas de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial (Souza, 2002).

3.11 Ética

A ética é a base fundamental que condiciona um gestor público de qualidade. Segundo Silva *apud* Comissão de Ética Brasileira (2006). Nos últimos anos, a ética deixou, definitivamente, de ser questão de foro íntimo para passar a ser interesse público. [...] o desafio da administração pública não é só assegurar resultados, mas fazê-los com a observância dos mais estritos limites da ética.

Tal comissão definiu o Código de Conduta da Alta Administração Federal que visa a regulamentação da conduta dos agentes públicos, de acordo com a Legislação Brasileira, e estabelece regras para nortear o servidor público no exercício de seu cargo ou função e também fora dele, já que seus atos, comportamentos e atitudes refletem o poder público em geral.

Existem também princípios intangíveis que são norteados pela Constituição Brasileira, entre eles: “os princípios fundamentais”, sobre a “República Federativa”, “a sociedade justa”, “a prevalência dos direitos humanos”, “garantias individuais”, “os direitos sociais”, “a nacionalidade” e outros bens essenciais para a vida dos cidadãos.

Sobre a ética na gestão pública, Ferreira *apud* Leme (2006) comenta que “é o ponto fundamental da vida em sociedade, ou se tem ética, se tem uma escala de valores bem nítida e bem clara ou então se tem o fracasso”. Pois todos os atos que são praticados em contradição aos princípios éticos, de alguma forma, prejudicam a otimização dos resultados, e são praticados contra a sociedade, contribuindo para firmar o descrédito cultural e as crises. O gestor público tem muito mais do que dever, tem a obrigação de seguir uma conduta ética e digna de sua representação política, e de todos os setores econômicos e sociais, perante seus eleitores e perante a si próprio

3.12 O Gestor Público no Processo de Inovação

Embora no Brasil haja pessoas criativas, o processo de inovação, ficou comprometido e submetido aos estrangeiros. Assim, “A importação de tecnologias administrativas no Brasil é um processo histórico e cultural tanto da administração

pública quanto da administração privada” (Santana, 2006). Na gestão privada, dada a incorporação de modernas técnicas administrativas estrangeiras a evolução e incorporação de processos de inovação ocorreram de forma mais dinâmica, já na gestão pública, em virtude dos regimes de governo que se instauraram ao longo dos anos, o processo de inovação em métodos e processos administrativos, torna-se lento e pouco expressivo.

O setor público, diante das transformações socioeconômicas, na dimensão de sua função de regulador, fomentador da educação e cultura, promotor de políticas de proteção ambiental, de saúde e segurança, enfim, gerador de qualidade de vida, precisa acompanhar e, como primeiro setor da economia, estar à frente deste processo. Torna-se imprescindível que “governos e serviços públicos se envolvam em processos contínuos de inovação: soluções convencionais e conhecidas parecem simplesmente não mais atender e somente se conseguirá fazer frente aos novos desafios com sucesso por meio de respostas criativas” (Schwella, 2006).

Segundo Zanwislak (1996), “inovação tecnológica e competitividade passam a ser palavras-chave para o desenvolvimento econômico de uma região, ou país e para conquistar espaço junto à economia internacional”. Dessa forma, o gestor público assume um novo papel, que pode ser definido segundo Machado e Queiroz (2006) a exemplo da missão da Fundação Luiz Eduardo Magalhães na Bahia, como:

[...] ser um agente catalisador de inovações transformadoras, o que pressupõe uma atuação em rede, que lhe permite desempenhar o papel de elo de ligação entre instituições, não apenas nos planos intra e intergovernamental, mas também, no plano das relações entre o setor público, o terceiro setor, a esfera privada e organismos multilaterais de cooperação.

Para Nussenzveig (1994) o desenvolvimento se mede pela capacidade de gerar, de forma autônoma, conhecimentos, transmiti-los e utilizá-los, assentando-se no tripé: ciência e tecnologia, educação e política econômica- industrial. E a isso se acrescenta política social.

4. METODOLOGIA

O procedimento adotado para a execução da pesquisa, é do tipo bibliográfica a partir do levantamento, seleção, leitura analítica, leitura comparativa e críticas das fontes. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (Martins, 2001).

Conforme Lakatos e Marconi (1985), ela visa colocar o estudante em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a fim de estudá-lo, sendo, portanto, o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Sobre a pesquisa bibliográfica, encontra-se em Gil (1991), a qual ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, extraído preferencialmente de livros, revistas e jornais científicos, o que reforça a concepção do autor acima citado.

Ainda segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é de grande importância para a produção do trabalho e contribui para a formulação do problema. Porém não deve ser o único recurso utilizado, pois não é suficiente para substanciar o conteúdo da produção científica. Requer assim a reflexão crítica acerca dos assuntos estudados, de forma tal que seja possível discutir e dialogar entre as diferentes concepções dos autores utilizados. Torna-se importante ainda, buscar textos que sejam significativos para o estudo e que possam fundamentar o estudo em pauta.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Administração Pública

Atualmente, a administração pública é entendida como sendo “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (Meirelles, 2012).

Meirelles (2012) ao definir os conceitos de administração pública, salienta que há diferenças entre os termos Governo e Administração. Segundo o autor, Governo, “em sentido formal, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos”.

5.2 Gestão Pública

A proposta de uma gestão pública, segundo Lima (2006) se baseia na excelência de valores e de resultados. O ganho social é de extrema importância e alcança o topo em uma pirâmide de prioridade, pois “cria valor público para o cidadão” (Lima, 2006). Segundo o próprio autor, “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”. A melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos também é de responsabilidade da gestão pública que deve sempre estar elencada para uma “devida contribuição à competitividade do país” (Lima, 2006).

Gerir é o ato de administrar algo. Na área pública, as primícias da função de gestor são gerir os bens públicos, prestando serviços à sociedade. Segundo Ferreira (1999), a gestão pública refere-se às funções de gerência nos negócios do governo. A gestão pública é o planejamento, organização, direção e controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando o bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (Santos, 2014).

Nascimento (2014) argumenta que a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico. Sendo assim, o gestor público deve assumir uma gerência mais estratégica para buscar o crescimento de todas as formas. Nesse contexto, o desafio que se coloca à gestão pública é de como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (Guimarães, 2000).

5.3 O Gestor Público

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), continua sendo a grande orientadora do profissional Gestor Público, uma vez que ela institui para o gestor cinco princípios que serão a base do seu trabalho e da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desta forma, a administração pública, tem traçada as suas diretrizes para efetivar a gestão dos recursos públicos.

De acordo com Alexis (2016), a função do gestor público no decorrer da história sempre foi de grande relevância para a sociedade, e em virtude dessa história onde diferentes tipos de governo foram instaurados as inovações em métodos e processos da administração foram sempre morosos, e com pouco expressividade.

Segundo este mesmo autor o gestor público é a pessoa responsável pela fomentação em todos os setores da administração e gerador de qualidade de vida para a sua população. Afirma ainda que deve ter uma prática com constantes inovações, e ter uma visão do todo para que possa estabelecer metas e estratégias que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental. Conclui que sua prática deve ser voltada para os novos desafios, através de respostas criativas que serão construídas as práticas de sucesso.

Portanto, gestor público “é o responsável que cuida da organização, execução e fiscalização de atos públicos.”

5.4 Competências do Gestor Público

A gestão pública se constitui de grandes desafios, por se tratar de uma gama de situações que, fazem parte do processo da administração pública. Esse contexto torna a função do gestor altamente complexa, e em paralelo há uma demanda de trabalho, que deve ser realizada com qualidade. Sendo o gestor público o responsável por gerir toda a esfera de serviços, vincula-se a ele a necessidade de ter uma prática delineada por competências (Júnio, 2017).

De acordo com Pereira e Silva (2010), a complexidade permeia não só as organizações, mas também as pessoas, o que torna imprescindível o desenvolvimento dos saberes múltiplos através da competência, pois são eles que vão qualificar a prática dos trabalhos, e afirmam que:

Os gestores desempenham um papel fundamental neste processo e a mobilização de suas competências gerenciais se configuram como um elo na composição das competências individuais para as coletivas, o que favorece o desenvolvimento das competências institucionais Pereira e Silva (2010, p. 20).

Na perspectiva apresentada, percebe-se de forma geral, sem tratar, portanto, de situações específicas, que há um déficit de uso das competências por parte dos gestores, é notório que o interesse em construir novas competências, caminha

lentamente. Ainda são valorizadas as competências técnicas, sobrepondo as demais, sem, portanto, apresentarem resultados mais significativos de gestão pública.

Segundo Virtanen (2000), o gestor público, deve se ater a cinco competências, que possibilitam inovar a prática e reconstruir conceitos importantes para sua gestão, sendo elas: competência de tarefa, competência profissional no domínio da política substantiva; competência profissional; competência política e competência ética. Destaca ainda a competência de valor, a qual define como compromisso que permite ao gestor público reconstruir um novo modelo de organização.

É importante realçar a necessidade do gestor público desenvolver as competências apontada por Morone (2021), construir um novo perfil de gestor, serão inerentes a ele, e que são vias de potencialização para uma mudança significativa na construção da democracia e na qualificação de prestação de serviço para a sociedade.

Esta premissa é confirmada por Zarifian (2001) quando diz que a competência refere-se ao indivíduo, e não está direcionada para atribuições, ou seja, para as tarefas que devem ser cumpridas, quando usada ela é notável na prática das atividades, ou seja “são percebidas na efetiva ação, na capacidade de decidir diante de uma dada situação profissional que é cada vez mais dinâmica e instável frente as transformações do ambiente.”

Além das competências citadas pelo autor referenciado acima, segundo Chiavenato (2007), destaca que “existem certas competências que são fundamentais para o desempenho do cargo do gestor.”, Sendo elas:

Conhecimento - é o saber acumulado pelo processo de aprendizagem, contudo precisa ser parte útil para ter seu valor. Aprender a aprender, aprender continuamente e compartilhar conhecimento, fazem parte dessa competência.

Habilidades – é o saber fazer. Exige uma visão ampla, sistêmica e global da situação. Trabalho em equipe, motivação e comunicação fazem parte dessa competência.

Julgamento-é o saber analisar cada situação. O administrador define exatamente o que, como, quando e por que fazer. Espírito crítico, ponderado e priorização fazem parte dessa competência.

Atitude – é o saber fazer acontecer. Com ela o administrador torna um formador de opinião e um agente de mudança na organização. Atitude empreendedora, inovação e autor realização, fazem parte dessa competência.

Vale destacar as habilidades, como competências citadas por Marujo (2014), pois, o Conselho Federal de Administração apresenta como uma das principais habilidades que o administrado deve ter é a do relacionamento humano, sendo esta uma das mais importantes para qualquer nível de organização. Ainda Marujo, 2014 afirma que “para o desempenho de papéis, o administrador deve possuir certas habilidades para que possa trabalhar com sucesso dentre elas a de técnica humanas.”

Diante dos argumentados discutidos, de concepções de diversos autores, presume-se que a prática do gestor deve ser caracterizada por ações gerenciais, pois desempenho de diversas atividades administrativas, o que se presume que só haverá sucesso se usar as competências apresentados.

Assim, na concepção de Oliveira (2013), argumenta que:

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e definem a gestão pública como gestão de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública. Para a maioria das organizações públicas, alguns ou todos os fundamentos apresentados neste estudo ainda não são fundamentos porque não são valores.

Apesar da sua importância, de acordo com Junior, 2017 o primeiro estudo sobre competência foi feito em 1973, por McClelland, mas foi a partir de 1980, que o termo ganhou destaque e relevância em um contexto maior e, mais dinâmico para o desenvolvimento das organizações e, de forma mais específicas do setor público.

Competência então é definida por Júnior, 2016 “como entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Considera-se também competência, o termo utilizado para:

... qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente. Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como

competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo (Fleury 2002; Fleury, 2001 *apud* amaral 2017).

Por fim, de acordo com Sobral e Peci (2008), entende-se que competência é “a capacidade de demonstrar na prática, a eficiência, discernimento e agilidade de acordo com as experiências adquiridas e os conhecimentos construídos, com resultados de sucesso no exercício de suas atividades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores públicos possuem a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, pois o processo de mudança implica na reorganização institucional/organizacional. O despertar da participação consciente e ativa da sociedade no processo de gestão é outro requisito que deve ser levado mais a sério, já que o objetivo da gestão pública se volta em totalidade aos interesses sociais.

A capacitação dos gestores públicos representam um passo primordial no processo de discussão acerca de métodos de gestão compatíveis com a realidade do setor público. É necessário que o gestor procure aperfeiçoar sua capacidade inovadora, aprender agindo e focalizar a eficácia em todas as áreas da organização onde atua.

É importante frisar, que o gestor público precisa ter em mente que sua atuação deve estar voltada para a qualidade da prestação de serviços, cujo objetivo e resultados decorrentes encontram-se relacionados aos interesses dos cidadãos. A constante evolução da sociedade requer do setor público uma postura proativa capaz de manter um nível de desempenho, pelo menos, próximo daquele considerado ideal.

Outro fator importante, é o princípio da ética, que é o que torna um gestor público um profissional capacitado, comprometido e acreditado. A conduta ética define a concretização de metas e desempenho satisfatório em prol da coletividade, estabelecimento de parcerias e definição de estratégias duradoras.

Como recomendação, as empresas públicas e gestores busquem utilizar os métodos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA, para otimizar os recursos e buscar resultados satisfatórios, maior qualidade na prestação dos serviços

e maximização dos benefícios sociais. É importante citar que os objetivos desse estudo foram alcançados satisfatoriamente.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O papel do administrador na gestão pública.** Revista de Administração, Frederico Westphalen, v.5, n.9, p.49-71, 2006.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado.** 22. ed. São Paulo: Método, 2014.

ALMEIDA, Wilson Mesquita de. **Estudantes com desvantagens econômicas e educacionais e fruição da universidade.** Caderno CRH, Salvador, v. 20, n. 49, p. 35 -46 jan/abr, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi. **COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO: a relação entre a academia e a prática.**

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988.** Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

CAMARGO, Evandro José Bilycz de; PEREIRA, André da Silva. **A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas.** Teoria e Evidência Econômica.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater.** SP GOV 03: versão eletrônica

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação.** Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, T. A. B. **O papel do Administrador na gestão pública e privada.** Revista Racre. São Paulo: CREUPI, v. 5, n. 9, jan/ dez 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; **Crepaldi**, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. Disponível em: ail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1. Acessado em 26 de julho 2024.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.34, n.3, p. 125-140, maio/jun 2000 = Disponível em <https://arquivo.anpad.org.br/> = Acessado em 29 de abril de 2025.

<https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno01.pdf> acessado em 10 de junho de 2024.

https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/11847/DALIVANIA%20LAZARINI_2018.1.pdf?sequence=1 - acessado em 06 de junho de 2024.

https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/597805/2/GESTAO_PUBLICA_IFMT_VG_eBook.pdf - acessado em 06 de junho de 2024.

<https://cursos.ead.ifro.edu.br/course/view.php?id=5070> - acessado em 09 de junho de 2024.

https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil#google_vignette – acessado em 13 de junho de 2024.

JUNIOR, Valdir Machado Valadão. et al. **Formação de competência do gestor público.** Revista Capital Científico. ISSN 2177-4153 – Vol. 15.n.1. Pub. Em Jan/Mar. 2017.

MARCONI, m.a. 7 LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análises e interpretação de dados. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em Gestão Pública.* Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006. Disponível em: https://www.infoescola.com/administracao/_gestao-publica/ = Acessado em 23/05/2025.

MARUJO, Marcelo Pereira. *A Administração: princípios básicos e contemporâneos.* 1 edição. Rio de Janeiro – RJ. Ed. Universidade Estácio de Sá. 2014.

MADRIGAL, Alexis. **O papel do gestor no século XXI**

MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes (Org.). **Direito Administrativo Brasileiro.** 41. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MESQUITA, M. S. **Motivação na Gestão Pública**. 2011. 51 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

MORONE. Duarte Marinez. **A eficiência e o sucesso da gestão pública dentro da nossa nova realidade**.

MOTA, M.; COELHO, F.; GOMES, T.; TEIXEIRA, C. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental: uma descrição da carreira nos estados da Bahia, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 1, n. 1, p. 181-206, 2011.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/> = Acessado em 26/05/2025.

NUSSENZVEIG, M. **Para que Ciência no Brasil?** In: Ciência e Tecnologia: alicerces do desenvolvimento. São Paulo: Cobram; 1994

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. Cairu em Revista, v. 2, n. 2, p. 33-41, jan. 2013.

PEREIRA, Lucena Costa. SILVA, Barbosa da Silva. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. 2010.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. **Administração Pública e Administração de empresas: quem inspira a quem?** Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, v.14. n.3, p.1-8, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2637>>. Acesso em 7 de julho de 2025.

SANTANA, M.W. **A Administração Pública e Seus Modelos: também modismos?**

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006

SCHWELLA, E. **Inovação no Governo e no Setor Público: desafios e implicações para a liderança**.

SILVA, F. N. **Código de Conduta da Alta Administração Federal**. Brasília: Presidência da República, Comissão de Ética Pública, 2005.

SOBRAL, Filipi; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearsan Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v.36. n.1. p.73-88, 2002.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. Salvador: AATR, v. 200, p. 1-15. 2002.

VARGAS, IGOR - **Gestão Pública Descomplicada, um guia prático para iniciantes.**

Disponível em: <https://publicocean.com.br/o-gestor-publico-na-sociedade-brasileira/> > Acessado em 12 de julho de 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E.R. **Motivação na Administração Pública:** considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

ZAWISLAK, P.A. **Uma proposta de estrutura analítica para sistemas técnicos científicos:** o caso do Brasil. Revista Economia e Empresa; São Paulo, v.3, p. 4, abr.1996.