

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

CAMILA MAIZA SILVA LOPES

O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO

PORTO VELHO/RO

2026

CAMILA MAIZA SILVA LOPES

O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO

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.

Orientadora: D.Sc. Patrícia Passos Simões

PORTO VELHO/RO

2026

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

Lopes, Camila Maiza Silva.
O papel do gestor público / Camila Maiza Silva Lopes. - Porto
Velho, 2026.
13 f.

Orientador(a): Prof^{ra}. 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, 2026.

1. Gestão pública. 2. Governança. 3. Políticas públicas. 4.
Inovação. 5. Gestor público. I. Simões, Patrícia Passos (orient.). II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

CAMILA MAIZA SILVA LOPES

O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO

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.

Orientadora: D.Sc. Patrícia Passos Simões

Aprovado em: 26/08/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **MILTON FROTA LIRA**
Data: 18/09/2026 10:40:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Milton Frota Lira - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 **UELINTON AIRES DUARTE**
Data: 18/09/2026 08:01:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. MSc Uelinton Aires Duarte - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 **PATRICIA PASSOS SIMOES**
Data: 18/09/2026 07:30:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa DSc Patrícia Passos Simões – Orientadora

O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO

Resumo

O presente artigo aborda o papel do gestor público na administração contemporânea, destacando sua importância estratégica para a promoção de políticas públicas eficazes e socialmente responsáveis. O objetivo da pesquisa é analisar as atribuições, competências e desafios enfrentados pelos gestores públicos no contexto da modernização da gestão estatal. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada por meio de revisão bibliográfica de fontes publicadas entre 2014 e 2025. Os estudos analisados indicam uma ampliação do papel atribuído ao gestor público, que passa a ser compreendido não apenas como executor de procedimentos administrativos, mas também como ator estratégico na formulação e implementação de políticas públicas, exigindo competências técnicas, éticas, políticas e interpessoais. A análise revelou que temas como governança, inovação, transparência e participação social são centrais para o fortalecimento da administração pública. Conclui-se que a atuação do gestor público é fundamental para o fortalecimento da cidadania, da confiança nas instituições e da eficácia do serviço público, sendo imprescindível investir na formação e qualificação contínua desses profissionais.

Palavras-chave: Gestão pública. Governança. Políticas públicas. Inovação. Gestor público.

Abstract

This article addresses the role of the public manager in contemporary administration, highlighting their strategic importance in promoting effective and socially responsible public policies. The research aims to analyze the duties, competencies, and challenges faced by public managers within the context of the modernization of state management. The methodology employed was a qualitative study, exploratory and descriptive in nature, conducted through a literature review of sources published between 2014 and 2025. The studies analyzed indicate an expansion of the public manager's role; they are now viewed not merely as executors of administrative procedures but also as strategic actors in the formulation and implementation of public policies, requiring technical, ethical, political, and interpersonal competencies. The analysis revealed that themes such as governance, innovation, transparency, and social participation are central to strengthening public administration. It is concluded that the work of the public manager is fundamental to strengthening citizenship, trust in institutions, and the effectiveness of public service, making investment in the training and continuous professional development of these individuals essential.

Keywords: Public management. Governance. Public policies. Innovation. Public manager.

INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da administração pública brasileira tem exigido mudanças estruturais na forma como o Estado se organiza e opera, sobretudo diante das demandas sociais, econômicas e políticas de uma sociedade em constante transformação. O papel do gestor público ganha centralidade, não apenas como executor de políticas e serviços, mas como articulador de soluções eficientes, éticas e inovadoras voltadas ao bem coletivo.

Historicamente, a gestão pública no Brasil passou por diversas fases, desde o modelo burocrático weberiano, caracterizado por hierarquias rígidas e impessoalidade, até o modelo gerencial, mais voltado para resultados e eficiência (SOARES; FERENSOVICZ; GONZAGA, 2022). Mais recentemente, o paradigma da governança pública vem ganhando espaço na administração estatal, ao enfatizar mecanismos de liderança, estratégia e controle, bem como a consideração dos interesses da sociedade e das partes interessadas na formulação e implementação de políticas públicas. Nesse contexto, a transparência e a participação social assumem papel relevante para o fortalecimento da gestão pública e para a melhoria dos resultados das políticas e serviços oferecidos à população (TCU, 2014).

Diante desse panorama, as atribuições e competências exigidas do gestor público se tornaram mais amplas e complexas. Além do domínio técnico-administrativo, espera-se que esses profissionais desenvolvam habilidades políticas, interpessoais e estratégicas, capazes de responder aos desafios da rigidez burocrática, da escassez de recursos e da pressão por resultados (CAVALCANTE, 2024). Assim, a atuação do gestor público vai além da execução de tarefas: ele é agente transformador das relações entre Estado e sociedade, sendo peça-chave para garantir a efetividade das políticas públicas e a construção de uma gestão democrática e inclusiva (ORTIGARA; RAZZOLINI FILHO, 2020).

A literatura especializada tem demonstrado grande interesse por essa temática, o que evidencia a relevância teórica e prática do tema. Pesquisas recentes destacam a importância da inovação, do uso da tecnologia e da gestão por desempenho como caminhos para a modernização e a eficiência do setor público (ENAP, 2022; DOS SANTOS; CABRAL; DOS SANTOS, 2024). Logo, refletir sobre o papel do gestor público torna-se essencial para compreender os limites e as possibilidades da administração pública contemporânea.

Diante das transformações pelas quais passa a administração pública e da ampliação das demandas sociais por eficiência, transparência, inovação e participação, surge a seguinte questão de pesquisa: qual é o papel do gestor público diante das transformações da

administração pública contemporânea e quais competências são necessárias para enfrentar os atuais desafios da gestão estatal?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o papel do gestor público na administração contemporânea, identificando suas atribuições, competências e os principais desafios enfrentados. Como objetivos específicos, busca-se compreender as transformações na gestão pública ao longo do tempo, explorar as habilidades requeridas dos gestores públicos e discutir os obstáculos e possibilidades para uma gestão mais eficiente, ética e participativa.

A justificativa da pesquisa reside na necessidade de contribuir para a formação crítica e qualificada de profissionais da área de gestão pública, especialmente diante das transformações institucionais e sociais que têm modificado a atuação do Estado. A crescente utilização de tecnologias na prestação de serviços públicos, a cobrança por maior eficiência e transparência, a ampliação da participação social e as restrições orçamentárias impõem novos desafios à administração pública e exigem gestores preparados para lidar com demandas cada vez mais complexas. Nesse contexto, compreender as atribuições, competências e desafios desses profissionais mostra-se relevante para o aprimoramento da gestão pública e para a qualificação das decisões administrativas.

Ao discutir o papel do gestor público diante dessas transformações, o estudo pretende oferecer subsídios para uma compreensão mais ampla de sua atuação, considerando a necessidade de conciliar eficiência administrativa, responsabilidade ética, transparência, participação social e compromisso com o interesse coletivo. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para a formação de profissionais capazes de atuar de maneira estratégica e responsável na formulação e implementação de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade.

1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública pode ser compreendida como o conjunto de processos administrativos e operacionais voltados à organização e funcionamento das instituições estatais, com o objetivo de atender ao interesse coletivo e garantir direitos fundamentais. Diferente da administração privada, cujo foco é o lucro e a eficiência mercadológica, a gestão pública está orientada pelo princípio da legalidade e pelo compromisso com o bem comum. Suas ações são reguladas por normas jurídicas e princípios constitucionais que visam assegurar a moralidade, a impessoalidade, a eficiência, a publicidade e a legalidade na administração dos recursos públicos (DELATORRE et al., 2022).

Historicamente, a gestão pública passou por distintas fases, refletindo os contextos político-econômicos de cada época. No modelo burocrático, consolidado por Max Weber, predominava a hierarquia rígida, a impessoalidade e o controle por normas escritas, como forma de combater o patrimonialismo (SOARES; FERENSOVICZ; GONZAGA, 2022).

Com a crise desse modelo, emergiu a administração pública gerencial, especialmente a partir dos anos 1990, com foco em resultados, eficiência, qualidade dos serviços públicos e responsabilização dos gestores. Mais recentemente, o paradigma da governança pública vem ganhando espaço na administração estatal, ao enfatizar mecanismos de liderança, estratégia e controle, bem como a consideração dos interesses da sociedade e das partes interessadas na formulação e implementação de políticas públicas. Nesse contexto, a transparência e a participação social assumem papel relevante para o fortalecimento da gestão pública e para a melhoria dos resultados das políticas e serviços oferecidos à população (TCU, 2014).

O Estado assume múltiplos papéis: é agente regulador da ordem econômica, promotor do desenvolvimento sustentável e garantidor dos direitos sociais. A atuação pública, portanto, não se limita à execução de serviços, mas envolve a criação de condições para o exercício pleno da cidadania (Alves, 2014). O gestor público se torna uma figura estratégica para assegurar que as políticas públicas sejam formuladas e implementadas com base em critérios técnicos, éticos e democráticos, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e participativa (ORTIGARA; RAZZOLINI FILHO, 2020).

2. ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E DESAFIOS DO GESTOR PÚBLICO

O gestor público é o agente responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar políticas públicas, atuando como mediador entre o Estado e a sociedade. Suas atribuições envolvem não apenas a administração eficiente dos recursos públicos, mas também a capacidade de promover o bem-estar coletivo por meio de decisões éticas, técnicas e socialmente responsáveis (Borges, 2025). Cabe a esse profissional garantir que os serviços essenciais cheguem à população com qualidade, além de cumprir metas institucionais e zelar pela legalidade dos atos administrativos (ORTIGARA; RAZZOLINI FILHO, 2020).

Para desempenhar suas funções com eficácia, o gestor público deve desenvolver um conjunto de competências técnicas, administrativas, políticas e interpessoais. Entre elas, destacam-se a capacidade de liderança, planejamento, coordenação, comunicação, negociação e tomada de decisão, além da capacidade de compreender diferentes contextos institucionais e sociais. Essas competências são importantes para que o gestor possa articular recursos, pessoas e estratégias na busca por melhores resultados para a administração pública. Além disso, é

essencial que tenha visão estratégica e compromisso com a transparência, a equidade e a prestação de contas, características que fortalecem a confiança da população nas instituições públicas.

Contudo, o exercício da gestão pública enfrenta diversos desafios contemporâneos. Entre os principais, destacam-se a rigidez burocrática, a escassez de recursos, a pressão por resultados imediatos, a interferência política e a resistência à inovação. A necessidade de modernização da máquina pública, a digitalização dos serviços (governo eletrônico), a promoção da participação cidadã e a superação de desigualdades regionais e sociais impõem ao gestor público uma atuação cada vez mais dinâmica, ética e voltada à eficiência. Lidar com essas complexidades exige não apenas formação técnica sólida, mas também sensibilidade social e capacidade de adaptação a contextos em constante transformação (CAVALCANTE, 2024).

3. PANORAMA SOBRE GESTÃO PÚBLICA

Segundo Dos Santos, Cabral e Dos Santos (2024), a produção científica sobre gestão pública tem se intensificado nas últimas décadas, refletindo a crescente complexidade do Estado e a demanda por serviços públicos mais eficientes, transparentes e participativos. De acordo com Costa, Olivieri e Teixeira (2016), pesquisadores brasileiros e internacionais têm se dedicado a analisar temas como reforma administrativa, accountability, políticas públicas, inovação governamental e participação social. Essas investigações fornecem importantes subsídios teóricos e práticos para compreender o papel estratégico do gestor público na promoção da boa governança.

Os estudos mais recentes sobre gestão pública apontam para uma valorização crescente da inovação tecnológica, da gestão por desempenho e da inclusão digital como instrumentos para fortalecer políticas públicas voltadas à equidade social (ENAP, 2022).

4. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica narrativa. A busca bibliográfica foi realizada nas bases SciELO, Google Acadêmico, Redalyc e no repositório da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), utilizando termos relacionados a “gestão pública”, “gestor público”, “governança pública”, “competências gerenciais”, “inovação” e “administração pública”.

Foram considerados estudos publicados entre 2014 e 2025, em português, relacionados diretamente ao objeto do estudo. A seleção das publicações ocorreu pela pertinência temática e contribuição para os objetivos da pesquisa.

De acordo com Silva, Oliveira e Silva (2021), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais já publicados e disponíveis em diferentes suportes, possibilitando ao pesquisador analisar, interpretar e sistematizar conhecimentos produzidos sobre determinado tema.

Para a discussão temática, foram selecionados e analisados 11 estudos, apresentados na Tabela 1, que subsidiaram as reflexões desenvolvidas neste trabalho. A análise das fontes foi realizada de forma interpretativa e comparativa, buscando identificar conceitos-chave, recorrências temáticas e convergências entre os autores. O tratamento das informações teve como objetivo sintetizar os principais pontos discutidos na literatura e relacioná-los ao objeto de estudo, contribuindo para a construção de uma visão crítica sobre o papel estratégico do gestor público na atualidade.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura permitiu compreender que o papel do gestor público vem se ampliando e se tornando cada vez mais estratégico frente aos desafios da administração pública contemporânea. As fontes pesquisadas revelam um consenso em torno da necessidade de profissionais qualificados, com competências técnicas e éticas, capazes de liderar processos de inovação, promover a eficiência administrativa e garantir a efetividade das políticas públicas.

A Tabela 1, a seguir, apresenta um resumo das principais abordagens teóricas identificadas na literatura consultada, destacando as contribuições de cada autor para o desenvolvimento do tema:

Tabela 1: Autores e Contribuições para a Compreensão da Gestão Pública

Autor(es)	Ano	Contribuição Principal
DELATORRE et al.	2022	Definem a gestão pública como um processo voltado ao interesse coletivo, orientado por princípios constitucionais.
SOARES; FERENSOVICZ; GONZAGA, 2022	2022	Apontam a evolução do modelo burocrático para outros modelos de gestão mais flexíveis e eficientes.
BON, FERNANDES E BARBOSA	2023	Destacam a importância da governança pública e da corresponsabilidade na formulação de políticas públicas.
ALVES	2014	Ressalta o papel do Estado como garantidor de direitos e promotor da cidadania plena.
ORTIGARA E RAZZOLINI FILHO	2020	Enfatizam o uso dos controles internos e da gestão de riscos como instrumentos para uma gestão eficiente.

BORGES	2025	Defende a gestão democrática como essencial para a implementação eficaz de políticas públicas.
DE LELIS E CLARK	2021	Discutem a atuação do Estado e os limites de sua participação na gestão de atividades relacionadas ao sistema financeiro.
CAVALCANTE	2024	Aponta os desafios da nova governança, como escassez de recursos e necessidade de inovação na gestão.
DOS SANTOS, CABRAL E DOS SANTOS	2024	Mostram o crescimento da produção científica sobre gestão pública e sua relevância estratégica.
ENAP	2022	Relata experiências exitosas de inovação e transformação digital na administração pública.
COSTA, OLIVIERI E TEIXEIRA	2016	Discutem os desafios da accountability e da eficiência na gestão pública contemporânea.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas referências analisadas (2026).

De acordo com DELATORRE et al. (2022), o gestor público deve atuar em consonância com os princípios constitucionais da administração, como legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade. No entanto, autores como CAVALCANTE (2024) destacam que, além desses princípios, é fundamental que esse profissional desenvolva habilidades interpessoais e políticas, pois sua atuação se dá em um ambiente complexo e, muitas vezes, sujeito a pressões externas.

A transição de modelos burocráticos para modelos gerenciais e de governança também foi identificada nas fontes analisadas. SOARES; FERENSOVICZ; GONZAGA (2022) apontam a evolução do modelo tradicional, baseado em hierarquia e regras rígidas, para formas de gestão mais orientadas a resultados. Nesse processo, a governança pública amplia a atenção à transparência, à participação social e à articulação entre diferentes atores, exigindo do gestor público capacidade de planejamento, coordenação e diálogo institucional (TCU, 2014).

A comparação entre essas abordagens permite observar que a transformação da administração pública não representa apenas uma mudança nos procedimentos de gestão, mas também uma ampliação das responsabilidades atribuídas ao gestor público. Se, no modelo burocrático, predominava a observância de regras e procedimentos, os modelos gerencial e de governança passaram a exigir maior capacidade de planejamento, articulação, avaliação de resultados e diálogo com diferentes atores sociais. Dessa forma, o gestor contemporâneo precisa conciliar eficiência administrativa com transparência, responsabilidade e atenção às demandas da sociedade.

Outro aspecto relevante identificado na literatura refere-se à necessidade de capacitação contínua. A complexidade das funções atribuídas ao gestor público exige o desenvolvimento permanente de conhecimentos e habilidades compatíveis com as transformações da administração pública. As competências relacionadas ao planejamento, à coordenação, à liderança, à comunicação, à negociação e à tomada de decisão tornam-se importantes para que

o gestor possa articular recursos, pessoas e estratégias na busca por melhores resultados para a administração pública.

A análise da literatura permite identificar três achados centrais acerca do papel do gestor público na administração contemporânea. O primeiro refere-se à transformação de sua função, que deixa de estar restrita à execução burocrática de tarefas e passa a assumir caráter estratégico na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. O segundo diz respeito às competências necessárias para o exercício dessa função, que envolvem conhecimentos técnicos e administrativos, mas também capacidades éticas, políticas, interpessoais e relacionadas ao uso de tecnologias. O terceiro relaciona-se aos desafios contemporâneos enfrentados pelo gestor, entre os quais se destacam a rigidez burocrática, a limitação de recursos, a necessidade de transformação digital, a pressão por resultados, a participação social e as interferências políticas.

Dessa forma, os estudos analisados indicam que a atuação do gestor público exige uma combinação de competências e capacidade de adaptação às transformações institucionais e sociais, de modo a conciliar eficiência administrativa, responsabilidade ética, transparência e atendimento às demandas coletivas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, foi possível compreender que o gestor público ocupa um papel cada vez mais relevante na promoção de uma administração pública eficiente, ética e voltada para o bem coletivo. A análise da literatura evidencia que suas funções ultrapassam o cumprimento de tarefas burocráticas, exigindo uma atuação estratégica, sensível às necessidades da sociedade e atenta aos princípios que regem o setor público.

Os objetivos propostos foram alcançados no âmbito da revisão bibliográfica realizada, uma vez que o estudo conseguiu evidenciar as competências necessárias a esse profissional, bem como os desafios enfrentados diante de um cenário em constante transformação. Temas como inovação, governança, transparência e participação social mostraram-se centrais para que o gestor público possa tomar decisões mais assertivas e inclusivas.

Ainda que os resultados obtidos tenham contribuído para uma compreensão mais ampla do tema, reconhece-se como limitação a ausência de dados empíricos, como entrevistas ou estudos de caso. A pesquisa concentrou-se na análise da produção bibliográfica selecionada, de modo que seus resultados representam uma interpretação das contribuições encontradas nas fontes analisadas, considerando os critérios adotados para sua seleção. Dessa forma, não se

pretende mensurar diretamente as competências, práticas e desafios vivenciados pelos gestores públicos na realidade administrativa.

Futuras pesquisas que explorem abordagens empíricas poderão ampliar o debate e oferecer contribuições práticas para a formação e atuação dos gestores públicos, especialmente por meio da investigação de experiências concretas, práticas de gestão e percepções dos próprios profissionais.

Diante dos resultados analisados, compreende-se que o gestor público contemporâneo exerce papel estratégico na articulação entre Estado e sociedade, superando a atuação restrita à execução burocrática e assumindo responsabilidades relacionadas ao planejamento, à implementação e à avaliação das políticas públicas. Para enfrentar os desafios atuais, são necessárias competências técnicas, administrativas, éticas, políticas e interpessoais, associadas à capacidade de adaptação, inovação, comunicação e tomada de decisão.

Conclui-se, portanto, que investir na qualificação, no compromisso ético e na visão sistêmica do gestor público é essencial para fortalecer a confiança da população nas instituições e contribuir para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática e eficaz.

REFERÊNCIAS

ALVES, Domitila Duarte. Serviços públicos. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 000064, 27 nov. 2014. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/servicos-publicos>. Acesso em: 10 jun. 2026.

BON, Mileni Santos; FERNANDES, Ricardo Prates; BARBOSA, Sandra Carla Pereira. RESPONSABILIDADE CIVIL ADMINISTRATIVA DO GOVERNO E A APLICAÇÃO DO RISCO INTEGRAL: FOCO NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 5, p. 640-676, 2023.

BORGES, Maria Madalena de Souza. Gestão democrática: para implementação de política pública. *Revista Científica Imperium*, [S. l.], n. 7, 2025. Disponível em: <https://imperium.org.br/wp-content/uploads/2025/04/Artigo-Revista-EMIL-Maria-Madalena-de-Souza-Borges.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2026.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira. A Eficiência na Governança Pública e a Percepção de Valor pelos Cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 2, p. e868-e868, 2024.

COSTA, Valéria Pereira; OLIVIERI, Cecília Siqueira; TEIXEIRA, Marco Aurélio Marini. Participação, eficiência e accountability: desafios administrativos, políticos e institucionais da gestão pública contemporânea. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. esp., p. 500-519, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323247437002/html/>.

DELATORRE, Fernanda; LIMA, Jéssyka Pereira de; FUCCIO, Livia Serretti Azzi; GUIMARÃES JÚNIOR, Mário Costa de Paiva; MACHADO, Rafael Palhares. **Gestão pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais (GPTAE)**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.

DE LELIS, Davi Augusto Santana; CLARK, Giovani. **O ESTADO BRASILEIRO PODE SER PROPRIETÁRIO E GESTOR DO SISTEMA FINANCEIRO?** *Novos Estudos Jurídicos*, v. 26, n. 1, p. 330-352, 2021.

DOS SANTOS, T. M.; CABRAL, A. C. de A.; DOS SANTOS, S. M. Inovação na gestão pública brasileira: análise da produção científica. **Desenvolvimento em Questão**, v. 22, n. 60, e14715, 2024.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Inovação na gestão pública: experiências e lições aprendidas no setor público brasileiro**. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7392>.

ORTIGARA, Leandra Maria; RAZZOLINI FILHO, Edelvino. A decisão do gestor público, baseada nos controles internos, é eficiente?—gestão de risco como política pública. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 45, p. 284-299, 2020.

SILVA, Michele Maria da; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Glênio Oliveira da. **A pesquisa bibliográfica nos estudos científicos de natureza qualitativa**. *PRISMAS*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 91-109, 2021.

SOARES, Simone; FERENSOVICZ, Jéssica Aparecida; GONZAGA, Carlos Alberto Marçal. Gestão pública e planejamento governamental no Brasil. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 20, n. 8, p. 4, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.