



**CURSO DE GESTÃO PÚBLICA
PROJETO INTEGRADOR I**

**GESTOR PÚBLICO E AS SUAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS NOS DIAS
ATUAIS**

BRASÍLIA - DF

2021

BRUNA CARVALHO LIMA
FRANCISCO ASSIS VICTOR NETO
JOSÉ RICARDO PALMEIRA PEREIRA
KATIA PEREIRA DE SOUZA

GESTOR PÚBLICO E AS SUAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS NOS DIAS ATUAIS

Projeto apresentado ao Curso Superior de
Gestão Pública da Faculdade Cerrado, em
cumprimento às exigências legais como
requisito parcial à conclusão da disciplina
Projeto Integrador I

Profª Orientadora: Maria Alice Melo Nunes

BRASÍLIA - DF
2021

Dedico este trabalho a Deus, que iluminou o meu coração com força e coragem para superar as dificuldades. Além disso, dedico aos professores que estiveram conosco no período de produção desse projeto e contribuíram diariamente com o conhecimento e dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me conduziu com as devidas lições de amor, fraternidade e compaixão hoje e sempre.

Aos meus familiares que estiveram nas horas mais difíceis e felizes da minha vida.

Aos amigos que estiveram comigo nessa jornada.

Aos docentes do curso pelo incentivo e dedicação, em especial à querida orientadora Prof^a Maria Alice Melo Nunes pela compreensão, incentivo e incisivas pontuações.

À equipe da faculdade Cerrado que colaboraram para conclusão de mais uma etapa.

A todos que participaram das pesquisas, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

“Os sonhos não determinam o lugar em que você vai estar, mas produzem a força necessária para tirá-lo do lugar em que está.”

Augusto Cury

RESUMO

Os gestores públicos desenvolvem habilidades e conhecimentos específicos para gerir com eficiência e eficácia os recursos disponíveis. Diante do contexto econômico e administrativo, o trabalho tem como objetivo descrever o papel e atuação do gestor público na perspectiva do processo administrativo. Embora o poder público tenha estrutura diferente do poder privado, observa-se transformações que tem exigido que o serviço público também tenha qualidade na prestação dos serviços. O gestor público, dessa maneira, possui importante papel na eficiência e eficácia dos serviços prestados, através de uma postura participativa. O trabalho desenvolveu-se a partir de uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa com delineamento de estudo de caso, no qual os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico. O resultado da pesquisa demonstra a ênfase dos gestores às competências relacionadas ao conhecimento interno e externo da instituição; além dos atributos e aptidões de ouvir e mediar situações, negociar e lidar com a dimensão política inerente à administração pública e privada.

Palavras-chave: Gestor Público; Administração; Competências.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 O papel do gestor público	11
2.2 O gestor público e sua atuação	14
3. METODOLOGIA.....	16
3.1 Apresentação e Análise de Dados da Pesquisa	16
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
ANEXO	22

1. INTRODUÇÃO

A globalização dinamizou os mercados e a administração, o que também implica na importância de reflexões sobre o perfil ideal de administrador. Sabe-se que a liderança influencia equipes, transformando-as e motivando-as a alcançar os objetivos da instituição. A liderança, na área pública ou privada, exerce grande destaque no ambiente de negócios e pessoas. O poder de líder, quando gestor público, se traduz na busca pelos propósitos inicialmente traçados via estratégias estabelecidas na administração pública e via missão da organização.

A administração, segundo Chiavenato, é o planejamento da organização, direção e do controle das atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Enquanto que na administração privada se busca o lucro e competitividade; na administração pública que é adstrita a determinações legais, o objetivo é a prestação de serviços com finalidades sociais. Nesse sentido, o gestor público encontra limitadores de seus atos, como as leis, os princípios que regem a Administração Pública e as variáveis históricas e estruturais que permeiam os modelos de gerenciamento, como a burocracia. (LINO, 2014)

Na década de 90, observou-se o fenômeno intenso de discussão sobre a competência, haja vista aumento da concorrência, das demandas por produtos com qualidade e redução dos postos de trabalho. A noção de competência é vinculada à estratégia da organização. Dessa forma, as organizações estabeleceram formas de configuração do trabalho na qual influencia na prática dos gestores. Atualmente, as organizações estão baseadas em competências, pois o desenvolvimento gerencial está relacionada com o desempenho organizacional.

A competência está relacionada ao conjunto de recursos ou capacidade, que quando articuladas e mobilizadas, permitem resolução de situações. Logo, a partir da combinação das capacidades organizacionais e habilidades pessoais consegue-se atender as necessidades dos cidadãos e superar problemas. Não basta só capacitação técnica, é preciso flexibilidade, receptividade frente às mudanças, comprometimento ético e gestão de crises através de habilidades, atitudes, aptidões

e adequação pessoal. Dessa forma, acredita-se que ações junto à sociedade e uma revisão dos propósitos redimensionam os valores e práticas organizacionais, tornando-se possível estabelecer uma nova gestão sob a perspectiva democrática, de acesso a direitos e cidadania. (BUZATTO, 2012)

Nesse aspecto, o trabalho possui como objetivo refletir sobre a importância das competências do gestor público nos processos organizacionais e a interação com o contexto social no qual atua e seu papel, pois é necessário que essas competências sejam identificadas e desenvolvidas no sentido de diminuir a distância entre as competências que se tem e as que se desejam, afim de instituir uma gestão pública responsável. Assim, como contribuição acadêmica e gerencial é relevante conhecer a percepção daqueles que um dia vão colaborar com novos conhecimentos e informações e estarão à frente das organizações, sejam públicas ou privadas, alinhando seus objetivos e soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O papel do gestor público

A administração pública é um conjunto de órgãos do Estado encarregado de exercer, em benefício do bem comum, funções previstas na Constituição e nas leis. Nesse sentido, observa-se a gestão dos interesses da coletividade e do progresso social. A Constituição Federal de 1988 estabelece em seu artigo 37 o comportamento dos gestores, os quais devem estar em conformidade com os princípios de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. (LINO, 2014)

Quanto a finalidade do Estado brasileiro, encontra-se na Constituição Federal do Brasil de 1988, no artigo 3º, o respeito às individualidades, aos direitos sociais e à pacificidade, o direito à liberdade à igualdade e à justiça para todos. Observa-se, então, que as finalidades do Estado são distintas das finalidades de uma empresa, que é uma organização destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico. Logo, enquanto a administração pública visa o bem comum e o interesse da coletividade; a administração privada tem como finalidade a prática de atividades que geram lucro econômico. (TEIXEIRA, 2019)

Cada empresa requer uma tomada de decisão, coordenação de atividades, condução de pessoas e alocação de recursos. Dessa maneira, um líder facilita o movimento de uma equipe em busca de uma meta comum ou compartilhada. Cabe a cada gestor desenvolver suas potencialidades, buscando o equilíbrio e estabelecendo estratégias para aprimorar a organização. (DE ABREU RONCONI, 2009)

A competência requer um conjunto de fatores, tais como conhecimento, habilidades, atitude e interesse; enquanto a liderança está relacionada com habilidades intelectuais, físicas, pessoais e emocionais. Aqueles que desempenham o papel de líder nas organizações são figuras importantes para impulsionar o processo de modernização, sobretudo na Administração Pública. (DOS SANTOS, 2016; BUZATTO, 2012)

A liderança como competência requer formação e capacitação. A formação específica permite aliar técnica da administração com a parte política. No contexto,

público, destaca-se o aperfeiçoamento do quadro funcional, que contribui para a profissionalização e melhoria da gestão. Nesse contexto, o gestor público deve ser capaz de aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e refletir sobre as mudanças.

Além das características voltadas para o pessoal, visão global de gestão, é importante também considerar os métodos administrativos, que incluem o planejamento, direção, controle e avaliação. Outro fator de destaque é a conduta ética do gestor, que é imprescindível para uma atuação transparente e responsável. (TEIXEIRA, 2019)

No que tange ao planejamento, é importante salientar que as restrições orçamentárias podem ser um impasse para elaboração dos planos. Já a direção, varia de acordo com os dirigentes. Por essa razão, observa-se que a atuação do gestor público sofre influência de forças restritivas, como também de forças impulsionadoras. O contexto da instituição pode limitar sua ação, mas também exige uma capacidade de flexibilidade e inovação na tomada de decisão, o que melhora a qualidade dos serviços e impulsionam uma gestão eficiente. (DOS SANTOS, 2016)

Os aspectos inerentes do ambiente organizacional determinam o comportamento daquele que ocupa a direção. A gerência requer um pensamento crítico, para decidir e agir e obter resultados. Nesse sentido, a experiência do dia a dia contribui para que habilidades gerenciais sejam conquistadas, como habilidades cognitivas, analíticas e comportamentais. É preciso, também, haver um equilíbrio dinâmico entre as competências dessa gestão. (LINO, 2014; BUZATTO, 2012)

A competência do indivíduo é analisada no contexto de trabalho e nos comportamentos que implicam em desempenho. Dessa maneira, à medida que a capacidade do indivíduo para realizar uma atividade aumenta, sua competência aumenta. Para alguns autores, a competência deve envolver conhecimentos, habilidades e atitudes, refletindo na performance no trabalho. Portanto, a competência trata-se de um entendimento prático que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma conforme aumento e diversifica as situações. A competência é, então, saber mobilizar os recursos, sejam pessoais, recursos fisiológicos, emocionais e

tangíveis, e relacionar os resultados alcançados em relação aos desejados. (DOS SANTOS, 2016)

A base de liderança conquistada frente à equipe de trabalho está relacionada com a competência gerencial, ética, respeito, técnica, proatividade, entre outras. O gestor, portanto, agrega atribuições na participação social que estabelece um conjunto em estratégias complexas, repercutindo na qualidade de vida e eficiência no desenvolvimento dos serviços, sobretudo no que diz respeito às ciências públicas e políticas. (ALVES, 2018)

Alguns perfis de administração seguem a ciência e métodos administrativos que incluem planejamento, direção, controle e avaliação. Esses contribuem nos resultados finais e na qualidade da prestação de serviços e também relacionado ao interesse social nas tomadas de decisões. Embora a importância da competência para a gestão pública estar em crescente ascensão, ainda não se observa consenso de quais as competências específicas para os gestores públicos. (TEIXEIRA, 2019)

Como dito anteriormente, o gerenciamento das organizações públicas difere do processo de gerenciamento da iniciativa privada. É preciso desenvolver gestores públicos além das competências técnicas e gerenciais, desenvolvendo a capacidade de liderança, administração de conflitos e crises, por meio do incentivo a criatividade e inovação da equipe e com ações baseadas em noções de ética, democracia e compromisso. (ALVES, 2018)

Os administradores públicos devem estar aptos a administrar e gerenciar de forma democrática a participação da comunidade. Nesse aspecto, a competência técnica e política é importante para que o gestor e administradores consigam formular estratégias, definir metas e objetivos e administrar as relações de poder entre Estado e sociedade. (DE ABREU RONCONI, 2009; (BUZATTO, 2012)

Diante da nova perspectiva de gestão pública, é preciso apoiar à democracia, ampliar a participação da sociedade e reconhecer os papéis do poder ao público. Segundo Warren Bennis os gestores estão postos diante de algumas exigências:

I. O gerenciamento da atenção, onde existe a necessidade de perceber todos os fenômenos que se passam à sua volta, no sentido de usufruir de todo e qualquer benefício que surja, e contribuir para um padrão de qualidade em seu próprio cenário;

II. O gerenciamento do significado, onde o foco é a qualidade das mensagens que emite e recebe; dar sentido ao que diz, perceber sentido no que ouve, ler e cobrar sentido quando entender que a mensagem está vazia;

III. O gerenciamento da confiança, para que as pessoas que se envolvem com ele sintam-se seguras e possam escolher seus próprios caminhos, já que sua presença significa consistência;

IV. O gerenciamento de si próprio, já que, como líder, ele é modelo, vai ser seguido e, portanto deve mostrar perfil qualitativo digno de ser copiado.

2.2 O gestor público e sua atuação

O papel do Estado é prestar serviços de excelência, e está sujeito a um controle social que a cada dia se torna mais exigente quanto à necessidade de redução de custos e uma melhor qualidade dos gastos públicos. Nessa conjuntura, observa-se a lógica do Estado em se tornar mais eficiente e responsável.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, no art. 37, a Administração Pública se divide em direta e centralizada e indireta e descentralizada como as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundação pública. Dessa maneira, entre as atribuições do gestor nessas instituições encontra-se o assessoramento, planejamento, o trâmite nos processos deliberativos e decisórios, assim como a coordenação de ações e avaliação de políticas em organizações estatais e não estatais. (TEIXEIRA, 2019)

A atuação do gestor público é vista em todos os níveis governamentais (União, estados e municípios). Logo, a demanda por profissionais qualificados que entendam a estrutura estatal, suas características e intervenha de maneira efetiva nos governos e órgãos é importante para que o modelo de gestão se aprimore e que os objetivos organizacionais sejam alcançados. (ALVES, 2018)

Sabe-se que o direcionamento da atividade e dos serviços públicos é a efetividade do bem comum, assim como neutralidade, imparcialidade, transparência, participação popular, eficácia, desburocratização, entre outras. Dessa maneira, o gestor público atua com o propósito de reunir sua equipe, exigindo eficácia e eficiência na prestação dos serviços. Cabe também ressaltar, que assim como a administração pública, o setor privado também requer a agregação de novos valores em prol de um serviço de qualidade. (DE ABREU RONCONI, 2009)

O planejamento estratégico se torna muito importante nas relações organizacionais e maximizam as relações entre colaboradores, efetivando laços mais sólidos entre a equipe e reforçando melhores condições de trabalho. Logo, ao tornar essas premissas uma realidade, é possível aflorar as competências com foco na melhoria, culminando em um ambiente de trabalho articulado e saudável. Por fim, cabe destacar que a capacitação para gerenciar, coordenar uma equipe é imprescindível para atuação do gestor, mesmo que seja um desafio acompanhar a evolução e reorganizar os processos de gestão conduzido por estratégias cada vez mais complexas. (ALVES, 2018)

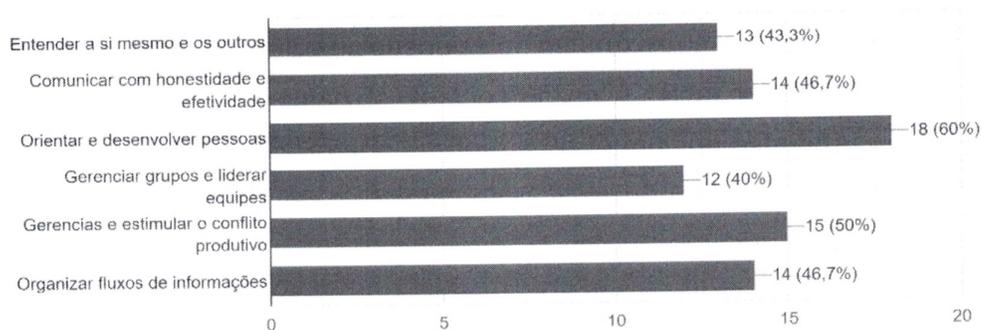
3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva que visa analisar e interpretar a percepção dos colaboradores em relação às competências para o desempenho de um bom gestor público. Adotou-se como fontes de dados a pesquisa bibliográfica, com estudo exploratório em trabalhos monográficos e materiais disponíveis na Internet. Além disso, também foi realizada pesquisa de natureza qualitativa por meio de uma amostra de 30 estudantes do curso de Gestão Pública. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário em forma de formulário estruturado no Google Forms, que permitiu descrever as características do perfil de competências gerenciais. Na análise se fez uso de técnicas descritivas, interpretando-os com base nos fundamentos teóricos que orientaram o estudo.

3.1. Apresentação e Análise de Dados da Pesquisa

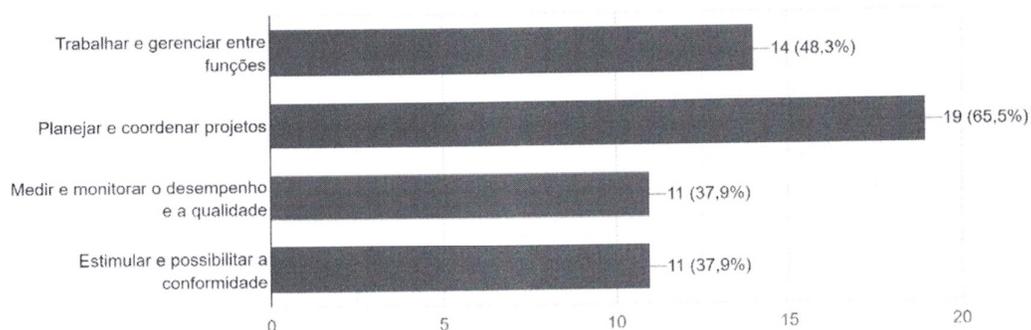
Quanto ao fator Recursos Humanos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

30 respostas



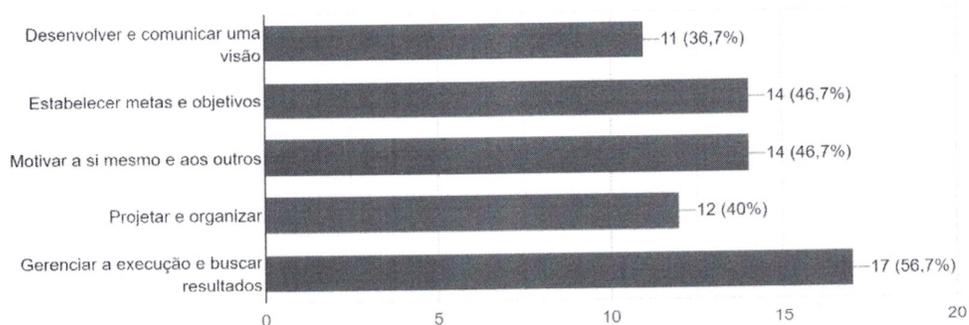
Quanto ao fator Processos Internos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

29 respostas



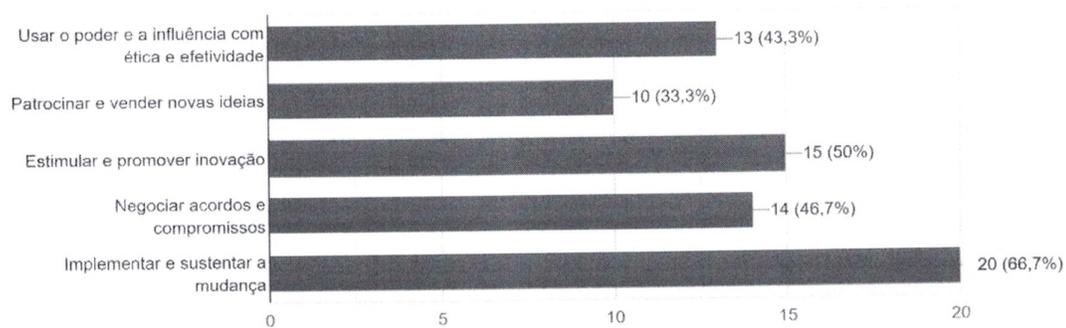
Quanto ao fator Metas Racionais, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

30 respostas



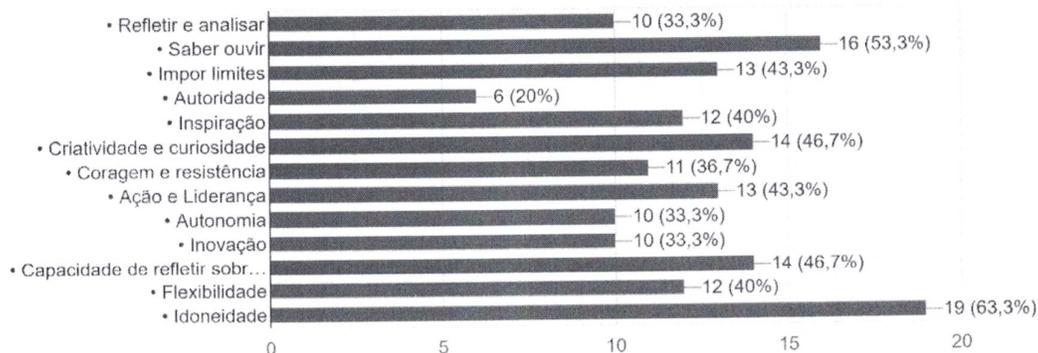
Quanto ao fator Sistemas Abertos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

30 respostas



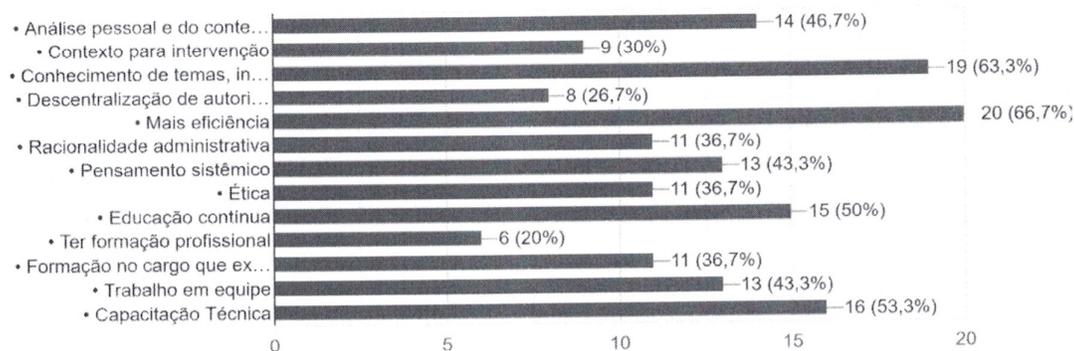
Quanto às Habilidades, quais julga mais importante?

30 respostas



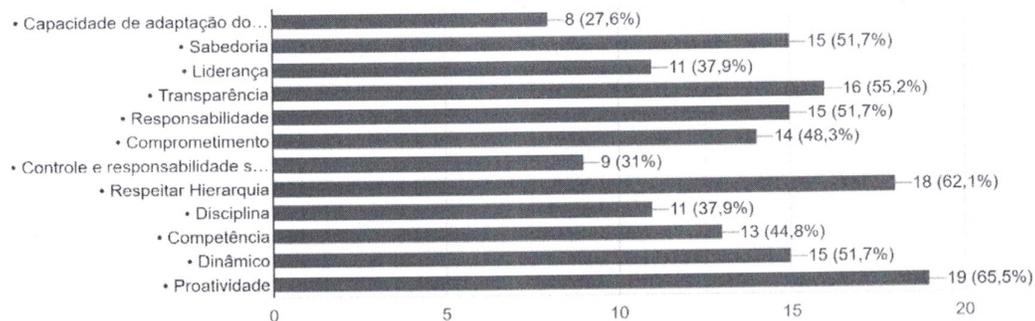
Quanto aos Conhecimento, quais julga mais importante?

30 respostas



Quanto aos Valores, quais julga mais importante?

29 respostas



No presente estudo, foram aplicados questionários on-line, com questões fechadas e com respostas anônimas a 30 alunos acadêmicos do curso de Gestão Pública. Quanto às competências, observa-se que orientar e desenvolver pessoas; planejar e coordenar projetos; gerenciar a execução e buscar resultados, assim como implementar e sustentar mudanças são os aspectos mais escolhidos entre os respondentes.

Quanto a habilidade gerencial mais importante, destacam-se a Analítica, Comportamental e Estratégica. Ser dirigente requer disponibilidade e racionalidade para identificar alternativas de ação. Portanto, é preciso negociar, planejar, executar, analisar, julgar, delegar e tomar decisões. O gestor público também deve possuir conhecimento de temas e políticas, ou seja, visão interna e externa da instituição, pensamento sistêmico, ouvindo a todos com a finalidade de administrar conflitos e agir com eficiência e idoneidade em suas ações. Quanto aos valores, o gestor público deve possuir responsabilidade e comprometimento, exercendo sua função de maneira proativa e transparente, observando sempre a hierarquia.

Percebe-se, então, que o gestor, independente da prestação de serviços, opere em função da efetividade do bem comum, imparcialidade, transparência, e aproximação dos serviços públicos da população. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar equipes, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública e privada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões da Administração Pública estão condicionadas à existência de uma previsão legal. Nesse sentido, o gestor público só pode fazer aquilo que a lei previamente autoriza, dificultando a capacidade de inovação comuns na administração privada. Ainda que a Administração Pública se inspire e anseie a modernização, jamais sobressairá os princípios constitucionais.

É importante ressaltar que mesmo que exista nuances que diferem os modelos de administração público e privado e as restrições que limitam as ações governamentais, é evidente que as práticas empresariais podem colaborar para a eficiência do ponto de vista quantitativo ao Estado.

A liderança encoraja equipes, portanto o gestor deve buscar descentralizar suas decisões, aproximando-se de seus funcionários. A gestão pública inovadora com estrutura vertical está ultrapassada e empresas hierarquizadas são obstáculos para uma liderança contemporânea, uma vez que os representantes dos segmentos precisam estar envolvidos no processo decisório.

Os dados obtidos revelam que a população demonstra reconhecer as atribuições dos gestores frente ao contexto interno e externo de trabalho, como a capacidade de mobilizar redes para compartilhar soluções, aptidões para mediar problemas e negociar com a dimensão política.

Dessa forma, reflexões a respeito das competências dos gestores da organização sugerem a necessidade de inovar modelos e ações da administração do setor público. Na visão dos respondentes, para um bom desenvolvimento do trabalho do gestor público se destacam competências como ética, responsabilidade e comprometimento, além de criar e sustentar compromissos, otimizando a gestão de pessoas, através da comunicação e atividade colaborativa do ambiente organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Janaine Assis. Atribuições do gestor público. 2018.

BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi et al. Competências do gestor público: a relação entre a academia e as práticas. 2012.

DE ABREU RONCONI, Luciana Francisco. Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. 2009

DOS SANTOS, Angelita Nunes; LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 132-144, 2016.

LINO, Estêvão José. Princípios constitucionais da administração pública: como o princípio da legalidade afeta o agir eficiente do gestor público?. 2014.

TEIXEIRA, Leticia Magalhães Munaier et al. Modelo de perfil de gestor público: um estudo de caso na UFMG. 2019.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Quanto ao fator Recursos Humanos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

- Entender a si mesmo e os outros
- Comunicar com honestidade e efetividade
- Orientar e desenvolver pessoas
- Gerenciar grupos e liderar equipes
- Gerenciar e estimular o conflito produtivo
- Organizar fluxos de informações

Quanto ao fator Processos Internos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

- Trabalhar e gerenciar entre funções
- Planejar e coordenar projetos
- Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
- Estimular e possibilitar a conformidade

Quanto ao fator Metas Racionais, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

- Desenvolver e comunicar uma visão
- Estabelecer metas e objetivos
- Motivar a si mesmo e aos outros
- Projetar e organizar
- Gerenciar a execução e buscar resultados

Quanto ao fator Sistemas Abertos, quais julga as competências mais importantes para atuação do Gestor Público?

- Usar o poder e a influência com ética e efetividade
- Patrocinar e vender novas ideias
- Estimular e promover inovação
- Negociar acordos e compromissos

- Implementar e sustentar a mudança

Quanto às Habilidades, quais julga mais importante?

- Refletir e analisar
- Saber ouvir
- Impor limites
- Autoridade
- Inspiração
- Criatividade e curiosidade
- Coragem e resistência
- Ação e Liderança
- Autonomia
- Inovação
- Capacidade de refletir sobre crises e mudanças
- Flexibilidade
- Idoneidade

Quanto aos Conhecimento, quais julga mais importante?

- Análise pessoal e do contexto
- Contexto para intervenção
- Conhecimento de temas, instituições e políticas (normas legais e regulamento público)
- Descentralização de autoridade
- Mais eficiência
- Racionalidade administrativa
- Pensamento sistêmico
- Ética
- Educação contínua
- Ter formação profissional
- Formação no cargo que exerce
- Trabalho em equipe
- Capacitação Técnica

Quanto aos Valores, quais julga mais importante?

- Capacidade de adaptação do sistema social
- Sabedoria
- Liderança
- Transparência
- Responsabilidade
- Comprometimento
- Controle e responsabilidade social
- Respeitar Hierarquia
- Disciplina
- Competência
- Dinâmico
- Proatividade

Qual HABILIDADE GERENCIAL julga a mais importante?

- Cognitiva (saber lidar com problemas administrativos)
- Analítica (saber a utilidade das técnicas administrativas)
- Comportamental (comportamentos mais consistentes com objetivos de eficiência e eficácia)
- De ação (interferir no sistema organizacional, transformando objetivos e valores)
- Estratégia (identificar alternativas de ação)
- Racionalidade Administrativa (identificar previamente os meios)
- Liderança e Habilidades Interpessoais (articular e coordenar o poder que existe em cada indivíduo)
- Processo decisório (solução de conflitos, resposta imediata a problemas)