

ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

PERFIL DO GESTOR PÚBLICO: ELEMENTOS PARA FORMAÇÃO E MUDANÇAS

REIS, Rita C. S.¹
MATOS, Carlos R. N.²

RESUMO

As organizações públicas, frente aos desafios de um mundo globalizado, foram compelidas a desenvolver suas áreas de gestão de pessoas baseando-se nas habilidades, competências, atitudes e experiências pautadas na gestão estratégica de recursos humanos e em competências profissionais. Surge, nesse panorama, o gestor público, figura principal do presente artigo, que teve por objetivo identificar as ações propostas para a sua formação e para o exercício da administração da máquina pública. Buscou-se demonstrar a importância do papel do gestor nas organizações públicas, suas necessidades e as da sociedade, identificar as competências e habilidades necessárias para o exercício da função, as políticas e programas ofertados para sua formação e apresentar uma análise sobre a relação do gestor com as organizações públicas. Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica com revisão de literatura, o que fundamentou o estudo e promoveu reflexões acerca do material disponibilizado em livros, artigos, monografias que trataram sobre o assunto e material disponível na internet. O estudo confrontou e analisou o perfil do gestor hoje atuante e o tido por ideal, verificando-se a necessidade de mudanças possíveis por meio de implementação de políticas públicas das escolas de governo e do Programa Nacional de Formação em Administração Pública - PNAF. Estes implementam e incrementam a formação necessária dos gestores utilizando-se de tecnologias educacionais como o Ensino a distância – EaD, que possibilita a formação continuada e visa buscar o sucesso do profissional frente aos desafios de gerir a coisa pública a fim de contribuir para o fortalecimento do Estado frente à sociedade em geral.

Palavras-chave: Gestor Público. Perfil. Administração. Políticas Públicas.

¹ Pós-graduando da Especialização a distância em Gestão Pública da UNUEAD/UEG.

² Especialista em Direito Administrativo Disciplinar, UNIFOR e em Administração Pública pela FGV.

1 INTRODUÇÃO

O Século XXI trouxe uma nova visão de gestão organizacional que se apresenta estimulada pelas ideias da revolução tecnológica ou terceira revolução industrial. Esse novo modelo, além de primar pela qualidade e produtividade, atributos necessários a um mercado competitivo, deve influenciar, positivamente, a administração da área de recursos humanos, modernamente intitulada gestão estratégica de recursos humanos, e impulsionar as organizações para a conquista de novos conhecimentos e informações.

Para isso, aqueles que estão à frente das organizações, sejam públicas ou privadas, devem desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à gestão.

Contudo, cabe questionar se esse modelo de gestão agrega valores suficientes para que a empresa melhore significativamente o desempenho de suas atividades e enfrente a competitividade em um mercado que exige qualidade e eficiência.

Nas empresas privadas a procura pela qualidade é incessante, pois a boa gestão garante lucros. Contudo, o que acontece na empresa pública onde o lucro não é monetário e sim subjetivo?

Na empresa privada, os gestores são escolhidos pelas suas habilidades, competências e conhecimento técnico-administrativo. Quem são os gestores públicos? Qual seu conhecimento sobre a área que atuará? Que formação acadêmica lhes garante o desempenho de suas funções? Que preocupação tem a administração pública brasileira, ao nomear os gestores públicos? Qual modelo de gestão é usado no âmbito da administração pública? Se forem, como são capacitados estes gestores? Estes são questionamentos que suscitam reflexões sobre o modelo de gestão da empresa pública, o que gera uma situação problema que merece ser investigada e para se responder todos os questionamentos levantados.

A partir desses questionamentos, o presente artigo visa, como objetivo principal, identificar as ações propostas para a formação de gestores públicos na administração da máquina do governo e, especificamente, demonstrar, o papel do gestor nas organizações públicas, suas necessidades e as da sociedade. Além disso, buscar identificar as competências e habilidades necessárias para o gestor público no exercício de sua função, as políticas e programas ofertados para a formação de gestores públicos e analisar a relação do gestor com as organizações públicas.

Essa pesquisa se justifica pela importância de se verificar como o governo tem enfrentado a necessidade de elevação de sua capacidade de atender as demandas da sociedade e, por intermédio da melhoria, buscar a formação de seus gestores valendo-se dos modernos meios de desenvolvimento de pessoas.

A pesquisa se desenvolveu em cinco partes. A primeira apresentou o conjunto sobre a problemática, os objetivos geral e específico, a justificativa da pesquisa e metodologia empregada. A segunda tratou da fundamentação teórica com os pressupostos para fundamentar a pesquisa. Na terceira parte, construiu-se e apresentou-se o perfil desejável de um gestor público, bem como se apresentaram, na visão dos autores estudados, as suas limitações, visando desconstruir o que não deve prevalecer em suas características. Na quarta parte, apresentaram-se as leis que fornecem subsídios para a formação desses gestores e o panorama do Projeto PNAP como política pública para a formação de gestores públicos. Na quinta, e última parte, apresentou-se a conclusão acerca de toda a pesquisa realizada.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada para desenvolvimento da pesquisa foi o levantamento bibliográfico que envolveu o estudo exploratório, com a busca de artigos em livros, trabalhos monográficos e materiais disponíveis na internet.

Também se lançou mão do estudo comparativo com vista a detectar a necessidade de aplicação da gestão por competência e quais suas vantagens e diferenciais em entidades públicas.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson (1999, *apud* REIS, 2008), podem

[...] descrever a complexidade de um problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

3 NOVOS PARADIGMAS PARA O DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

As organizações, atualmente, adotam estratégias que possibilitem a melhoria da qualidade na gestão organizacional, a fim de cumprirem sua missão com eficiência e efetividade.

Nesse sentido, o planejamento de recursos humanos das organizações tem a finalidade de desenvolver programas, táticas e procedimentos para a efetiva utilização do seu quadro de pessoal, assumindo uma visão estratégica, permitindo a essas instituições desenvolverem as pessoas, as competências e as habilidades necessárias ao negócio da organização (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

E, ao se tratar sobre a competência, pode-se inferir uma mobilização com os insumos dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que, em conjunto, promovem um desempenho que agrega os comportamentos os quais se traduzem nas realizações individuais em busca de resultados, e é esse conjunto que traz o valor econômico e social na relação dos sujeitos e organizações (CARBONE *et al.* 2005, *apud* SANTOS JÚNIOR; BISPO; MOURA, 2007).

Carbone *et al* (2005) afirmam que as competências

[...] são reveladas quando as pessoas agem ante situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Desta forma, agregam valor econômico e social a

indivíduos e às organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.

Depreende-se que dessas situações subjetivas promovam ou provoquem uma forma de integração e, essas competências integradas de forma colaborativa, fazem com que haja esse reconhecimento social dos atores envolvidos na organização.

Contudo, não se pode considerar como uma determinação estanque, quando visto em Zarifian (1996, *apud* ENAP, 2009, p.6) que competência se traduz como “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [...] ao exercício sistemático de uma flexibilidade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

O conhecimento se refere às informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo ao longo de sua vida, como num banco de memória, o que vai lhe auxiliar e influenciá-lo sobre o seu julgamento ou comportamento diante de conceitos, ideias ou fenômenos (DURAND, 2002, *apud* ENAP, 2009).

Já a habilidade, segundo Gagné *et al.* (1988, *apud* ENAP, 2009, p. 9), “está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação.”

Como visto em Bloon *et al.* (1979, *apud* ENAP, 2009, p. 9, grifo dos autores), esses enfatizam que existem duas classes de habilidades que compõem esse universo de conhecimento do indivíduo, quais sejam as habilidades *intelectuais* que abrangem “[...] essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações, [...] e como *motoras* ou *manipulativas*, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.”

Ao definir as atitudes dos indivíduos, Durand (2002, *apud* ENAP, 2009, p. 9) destaca que “[...] refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.” Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações.

O conjunto de elementos que compõem as competências é denominado de CHA³. Esses elementos têm interdependência e complementaridade nas relações de trabalho, geram o desempenho profissional, exprimem os comportamentos da pessoa em suas relações laborais e promovem as realizações e resultados. A partir dessa visão, surge nas organizações públicas um novo modelo de administração, qual seja, o de gestão de competências (ENAP, 2009).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p.9), há muito existe “a preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficaz de determinada função [...]” e destacam que essa preocupação já tinha respaldo em Taylor que “[...] alertava para a necessidade de as empresas contarem com ‘homens eficientes’, ressaltando que a procura pelos ‘competentes’ excedia à oferta.”

No entanto, os autores (2001, p.9) demonstram que os princípios tayloristas objetivavam a seleção e treinamento do trabalhador e assim “[...] as empresas procuravam aperfeiçoar os empregados nas habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho.”

Ainda, segundo esses autores (2001, p.9), em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações tiveram que mudar e se organizar de forma mais eficaz e passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais do trabalho. Nesse novo, o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo, o que fez com que essa transformação se voltasse totalmente para o lado social e humano das relações organizacionais e dos indivíduos o que auxiliou as mudanças no processo de produção.

Na mesma linha de entendimento, Hersey e Blanchard (1986, p.59) destacam que “ao lado do planejamento e da organização, um papel muito importante

⁴ Conhecimento, Habilidade, Atitude.

cabe à motivação: esta determina o nível de desempenho dos empregados [...] o qual influenciará o grau de eficácia para alcançar os objetivos.”

Com esses pressupostos, um modelo de administração moderna eleva a motivação como uma das molas-mestre para se definir um modelo apropriado de se gerir pessoas.

3.1 A Administração Moderna

Neste cenário do mundo do trabalho, surge nas ciências comportamentais um novo olhar para estas relações, principalmente, dentro da administração, na qual aparece um traço comum, que conforme Hersey e Blanchard (1986, p.4) é a “[...] preocupação do administrador de atingir metas ou objetivos organizacionais e é como trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais.”

Esses teóricos (1986, p.4) afirmam que este tipo de organização é aplicável a qualquer instância, quer seja empresarial, educacional, hospitalar, política ou até mesmo de família e para as organizações serem bem-sucedidas, elas necessitam ter em seu quadro de pessoal “[...] administradores ou gerentes que tenham habilidades interpessoais, [...] que saibam lidar com as pessoas e que administrar significa alcançar objetivos organizacionais por meio de liderança”.

Graterón (1999, p.2), destaca que, atualmente, a gestão pública apresenta várias falhas frente à necessidade de modernização e não encontra respaldo de literatura e estudos de gestão específicos para a área. Existe farto material voltado às organizações privadas, mas, há critérios que são aplicáveis à gestão pública.

O autor (1999, p. 2) apresenta as seguintes falhas:

[...] a burocracia sem a devida adaptação dos sistemas de controles, acompanhado de desordem administrativa, falta de transparência nas transações governamentais realizadas, incoerência das leis ou ausência delas, clientelismo político, influências dos partidos políticos nos processos de controle, inexistência, obsolência e inadequação dos sistemas de controle, nos quais prevalecem o critério quantitativo sobre o qualitativo e legal da gestão.

Assim, com este enfoque, percebem-se mudanças assim sintetizadas por Borges e Yamamoto (2004, p. 51):

[...] eliminação tendencial de postos de atividades repetitivas, recomposição de atividades, ênfase na polivalência, revalorização da qualificação dos trabalhadores, foco nas relações de mercado e concorrência, horizontalização das relações de poder, tendências de adoção de estratégias gerenciais que ampliam a participação no processo decisório, renovação tecnológica baseada na informática, automação e modernização da comunicação, diminuição dos quadros de pessoal e maior circulação do seu pessoal entre cargos e filiais.

Numa visão bem vanguardista, estes novos conceitos sobre uma administração moderna e, sobretudo, a administração de recursos humanos, requer um olhar diferenciado dos administradores preocupados na eficácia e eficiência dos serviços prestados.

3.2 Teorias Modernas

Para compor um cenário mais atual e baseando-se nos estudos empíricos acerca da administração moderna, insta ressaltar algumas teorias sobre essa temática, cujo objetivo aqui no trabalho apresentado revela-se de forma resumida sobre os seus principais enfoques. São elas (Quadro 1):

Quadro 1 – Fundamentos das Teorias Modernas

Teorias	Fundamentos
Abordagem Contingencial	Surgiu a partir de estudos realizados por Lawrence & Lorsch, com grupos de empresas, observando-se a influência da variação no ambiente na resolução dos problemas encontrados, demonstrando a impossibilidade de generalização de respostas no que concerne às práticas de gestão. Esta teoria defende que as organizações precisam ser ajustadas às condições ambientais.
Administração por objetivos	Princípios lançados por Peter Drucker (1954), esta teoria defende basicamente que a empresa deve se ocupar menos com os resultados e mais com os processos realizados para alcançá-los. A teoria incorpora a maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos e traz em si as vantagens de melhores métodos de avaliação de resultados.

Administração Estratégica	Teoria que pretende a preparação da empresa para enfrentar o meio externo, seus disseminadores Ansoff e Hayles a consideram como sendo de eficiência limitada, dada a necessidade de suposição de que o ambiente interno se mantenha constante para só então poder-se avaliar as influências externas.
Administração Participativa	A partir da democratização das relações sociais e intensificação das comunicações, as decisões abrangem vários níveis hierárquicos. Todos, ou ao quase todos envolvidos no processo - possam compor a tomada de decisão. Para Maximiano (1995), <i>apud</i> Ferreira (2001), "a administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho", é fácil de perceber o porquê do indivíduo, ao influenciar nas tomadas de decisões, sentir-se valorizado, contribuindo efetivamente para a organização. É uma nova forma de delegar, atribuindo uma dose maior de liberdade ao colaborador, seu propósito é "assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas." (PLUNKETT, 1991 <i>apud</i> FERREIRA, 2001, p. 129). Valorização do indivíduo como pessoa – a extensiva propagação das idéias de integração da equipe na formulação e implementação da estratégia empresarial. Adotada por vários pesquisadores como Marx, Proudhon, Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville entre outros.
Administração Japonesa	Tendo como base também o envolvimento de todos, a Administração Japonesa tem uma aplicação mais no processo produtivo em si do que nas tomadas de decisão. Surgiu após a Segunda Guerra Mundial, como exemplo de recuperação do o Japão que surgiu no mercado com uma infinidade de produtos de última geração e de preço altamente competitivo desafiando pela primeira vez em nível de superioridade, as economias ocidentais. Começou-se a observar a "forma japonesa de fazer as coisas", começou-se a estudar o processo japonês de produção dotado de forte influencia da cultura local que privilegia o espírito obediente, a disciplina e o espírito de coletividade. Idealizado, por Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota Motor Corporation; este sistema de administração tem como um de seus principais contribuintes Demming. São características básicas desse modelo: a sincronização do fluxo de trabalho, a utilização de sistemas de informação que controlem o processo produtivo, o desperdício zero, e a melhoria contínua em todos os aspectos da produção visando atingir a qualidade total.
Benchmarking	Visto como estratégia competitiva, o <i>benchmarking</i> (técnica de copiar de quem sabe fazer bem, ou melhor) parte do pressuposto que ninguém é melhor em tudo. Esta estratégia propõe que a organização aprenda, adapte e, se possível, melhore, para então fazer uso das estratégias implantadas na concorrência, ou incidentes críticos positivos ocorridos em empresas de ramo compatíveis no mercado.
Estratégias emergentes de gestão	Existe uma infinidade de estratégias que vão surgindo a cada dia e sendo reformuladas: Administração Holística; Administração Empreendedora; Organização Virtual e Reengenharia. Representam na verdade desmembramentos das teorias administrativas já aqui enumeradas.

Fonte: Ferreira; Reis; Pereira (2001).

4 A NECESSIDADE DE EVOLUÇÃO QUALITATIVA DA GESTÃO PÚBLICA

4.1 Marco Histórico da Gestão Pública no Brasil

Bresser Pereira⁴ (1996, *apud* SECCHI, 2009) designa como marco de surgimento do modelo de gestão pública a partir de mudanças nas organizações públicas do modelo pré-burocrático para o burocrático, nos Estados Unidos, no final do século XIX e, no Brasil, durante os anos 1930.

Secchi (2009) destaca que, apesar da apresentação dos modelos de forma fragmentada, há elementos de continuidade e descontinuidade que acompanham as transformações, e essas já são perceptíveis agora no século XXI.

Contudo, na visão de Bresser Pereira (2007), mesmo observando essa tentativa de reforma gradual da administração pública, acredita que essa não se dará de forma imediata, ou seja, demorará um bom tempo para ser efetivamente implantada.

Quando da implantação da reforma da gestão pública no Brasil em 1995, essa teve como marco o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, quando editada a Emenda Constitucional nº 19⁵, de 04 de junho de 1998, para compatibilizar tal reconstrução do Estado (*id. ibid.*).

Precederam-na outras duas, uma em 1937, no governo Vargas, cujo objetivo era o de transformar a administração pública de patrimonial para burocrática com característica técnico-profissional, baseada no Estado de direito e, a segunda, com o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já considerada como tal. Suas características diferem de um país para outro, mas, nesse sentido, o que as iguala é justamente o foco em atender o cidadão, agora considerado cliente, numa visão diferenciada e modernizada (*id. ibid.*).

⁵ Luiz Carlos Bresser Pereira foi ministro da Fazenda da Administração Pública e Reforma do Estado, e da Ciência e Tecnologia. Comandou a reforma do estado na década de 90.

⁶ **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 24 abr. 2012.

Considerou-se, segundo Bresser Pereira (2007, p.15), à sua época, que a “[...] menor ênfase burocrática na efetividade do Estado e atribuição de maior peso à eficiência na gestão pública serão a tônica de um complexo processo de reforma, que é essencialmente um processo de aprendizado”.

Esse novo modelo gerencial molda-se em normas de estruturação e gestão da administração pública em que se reforçam os critérios de eficiência, eficácia e competitividade, contudo, não há modelos prontos, deve-se adequá-los às características de determinada administração, absorvendo-se as principais para permear outras que se adéquem dentro da sazonalidade e necessidade (SECCHI, 2009).

É importante ressaltar que as mudanças numa reforma dessa natureza ocorrem de forma incrementada e sincronizada com os objetivos que se almejam alcançar, num processo contínuo e nunca estanque, sem destacar modelos organizacionais acabados, mas, em processos cumulativos de mudança em que concorrem se abandonar os “ranços” burocráticos e conceitos antigos e sobressair-se a eficiência e qualidade para atender ao seu bem maior, qual seja, o seu cliente (Grifo nosso).

4.2 A Lógica Burocrática do Estado

Defende Bresser Pereira (2009, p. 17) que “[...] nas democracias modernas o Estado não é independente da sociedade, nem está acima da sociedade, mas é uma expressão da sociedade civil”. A democracia participativa da sociedade civil, fundamentada na estabilidade política, liberdade, justiça social e desenvolvimento econômico sustentável, requer, sobretudo, posturas não antagônicas do Estado que se pretende construir. Sendo assim, a burocracia, que faz parte do Estado, não deve prescindir a democracia.

Além do mais, a sociedade civil de hoje é plural e constitui-se de redes sociais, Organizações Não Governamentais - ONGs, associações profissionais, movimentos sociais, igrejas, sindicatos, entre outros, que, por sua vez, representam

classes sociais e culturais diversas. Se o Estado é a expressão da sociedade civil, são os interesses desse tipo de sociedade que devem prevalecer e, portanto, o ele deverá se basear em um sistema burocrático sem influência partidária ou de mercado e com técnicos neutros onde as decisões se dariam legitimamente nos espaços públicos (BRESSER-PEREIRA, 2009).

4.3 A Governança Participativa como Modelo de Gestão na Administração Pública

A atual conjuntura tecnológica que abarca as estruturas econômica, social e cultural exige um novo paradigma burocrático que acompanhe a dinâmica e imprevisibilidade de um novo contexto social. Martins (2005, p. 3) destaca que até

[...] recentemente, a democracia nunca havia assegurado condições para que a política não predasse o estado e a burocracia nunca havia assegurado submeter-se ao controle político da sociedade. A tensão entre política e administração faz parte da governança, mas inéditas condições recentes poderia nos livrar do nosso impasse histórico: tratam-se da consolidação da abertura e a emergência da nova gestão pública.

Essa governança, na concepção do autor (2005), atua com regras impessoais, flexíveis e voltadas para o interesse público com foco para resultados e propiciando o controle social com transparência. Conseqüentemente visa ao fortalecimento da cidadania e da democracia e promove a defesa de uma reforma do Estado, mas, de reordenamento institucional que envolva todos os partícipes da esfera pública com fortalecimento do Estado, mercado e sociedade civil.

Para Bresser-Pereira (2009) esse entendimento de governança deve envolver no processo democrático todos que atuam, desde os atores públicos, bem como a sociedade civil e atores políticos que interagem no contexto deliberativo, econômico e institucional.

O Relatório Mundial sobre o Setor Público, elaborado pelas Nações Unidas em 2005, aponta para esta forma mais moderna de as instituições públicas se organizarem, que se denomina de governança participativa ou *responsive governance*,

trata-se de uma relação governo–sociedade aberta, transparente, incentivando a cidadania e articulando com os atores sociais (organizações não governamentais, comunitárias, entre outras), em que

[...] a boa gestão se consegue por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto dos atores interessados no desenvolvimento, os chamados atores interessados, ou “stakeholders”. É uma gestão que busca “responder”, ou “corresponder” aos interesses que diferentes grupos manifestam, e supõe sistemas amplamente participativos, e em todo caso mais democráticos, na linha da “governança participativa”, além da ampliação da transparência de todos os processos (ONU, 2005 apud SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010, p.10, grifos dos autores).

Quadro 2 – Modelo de gestão pública participativa

	Administração Pública	Nova Gestão Pública	Governança Participativa
Relação cidadão-estado	Obediência	Credenciamento	Empoderamento
Responsabilidade da administração superior	Políticos	Clientes	Cidadãos, atores
Princípios orientadores	Cumprimento de leis e regras	Eficiência e resultados	Responsabilidade, transparência e participação
Critério para sucesso	Objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos	Processo
Atributo chave	Imparcialidade	Profissionalismo	Participação

Fonte: (UN, *World Public Sector Report 2005*, apud SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010, p.9)

O modelo de estrutura de instituição pública pautado pela governança participativa conflui com as bases que se almeja numa democracia participativa e converge para que o Estado tenha o poder de construir ou limitar os espaços de cidadania, conforme já citado. A mudança necessita de vontade política para construção de um Estado forte, capaz de produzir uma estrutura democrática que garanta a justiça social e a sustentabilidade.

Sachs, Lopes e Dowbor (2010) afirmam ser uma proposta mais pública em que todos os agentes interajam de forma mais democrática nos processos e na participação cidadã de forma que as chefias ouçam mais os envolvidos, não só o

cidadão, bem como os que participam da decisão, no caso, os administradores, assegurando que a eficiência possibilita mais resultados nos processos democráticos.

Sachs, Lopes e Dowbor (2010, p.9) concluem que “[...] é a diferença entre a eficiência autoritária por cima, e a eficiência democrática pela base. A eficiência é medida não só no resultado, mas no processo.”

5 O GESTOR PÚBLICO

5.1 Breve Relato sobre a Instituição do Cargo de Gestor Público

Como foi visto em Bresser-Pereira (2007) as mudanças ocorridas pela reforma administrativa levaram à necessidade de se criar, na esfera Administrativa Pública, um cargo de natureza transversal que atendesse a um perfil generalista e de alta qualificação no âmbito da Administração Pública Federal.

Sendo assim, criou-se, a pedido do extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com fundamentos na École Nationale d’Administration (ENA) da França, pelo então Embaixador Sérgio Paulo Rouanet, em 1982, o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG (ENAP, 2011).

O cargo de EPPGG foi normatizado por meio da Lei nº 7.834, em 6 de outubro de 1989, e traz no art 1º as principais características do cargo para execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como define os locais de atuação de direção e assessoramento em escalões superiores da Administração Direta e Autárquica (BRASIL, 1989).

As principais atribuições dos EPPGG

[...] envolvem, entre outras atividades, o gerenciamento e a execução de atividades relacionadas à elaboração, implementação, coordenação e controle de políticas públicas; e a elaboração, proposição e coordenação de projetos e iniciativas de inovação e modernização do modelo de gestão nos diversos órgãos do Poder Executivo. [...] precisam de uma formação inter e multidisciplinar, que os capacite a analisar o macro contexto, identificar problemas e gerenciar soluções, intermediando as diversas competências especializadas requeridas, interpretando e analisando propostas de especialistas (Ferrarezi et al, 2008). Além disso, o EPPGG deve ser capaz de

negociar os diversos interesses e articular os diversos atores envolvidos nos processos de elaboração, implementação e avaliação de uma política pública. (COUTINHO; BRANDÃO, 2010, p.7).

Os EPPGG's atuam em diversas esferas do governo e, como visto em Coutinho e Brandão (2010, p.9), têm “[...] uma atuação matricial, uma vez que [...] possuem relativa mobilidade institucional e a carreira está inserida horizontalmente nos diversos órgãos”.

5.2 O Gestor Público e sua Atuação

O papel do Estado não visa à obtenção de lucros, mas tão somente prestar serviços de excelência, estando sujeito a um controle da sociedade que a cada dia se torna mais exigente quanto à necessidade de redução de custos no setor público e uma melhor qualidade dos gastos.

Esse fato robustece a lógica de o Estado se tornar mais eficiente e responsável e, por intermédio de seus servidores, prever a necessidade de esses se revestirem de procedimentos em prestar serviços públicos de boa qualidade, cujo objetivo final como destinatário desses serviços, ou o público alvo, é todo e qualquer cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Essa mudança de foco que, no modelo burocrático, tinha a atenção voltada para o serviço em si (o fim) ou meios para obtenção desse serviço (rotinas e procedimentos); faz com que se adote um novo modelo gerencial, a do cidadão no centro do processo, sendo inevitável que as organizações adotem essas transformações gerenciais diante das novas demandas que surgem (*id. ibid.*).

Dentre as suas atribuições, o gestor público é o responsável por assessorar, planejar, tramitar nos processos deliberativos e decisórios, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas em organizações estatais e não estatais, nacionais ou internacionais. Sua atuação é vista em todos os níveis governamentais - União, estados e municípios - em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010).

Por estar inserido em todos os campos da esfera pública de atuação e intervenção dos governos, com órgãos e funções especializadas, cresce a demanda por esses profissionais qualificados que entendam a estrutura do Estado, suas características políticas e seu papel como provedor de serviços públicos.

E isso se remete ao que preconizou Hersey e Blanchard (1986), ao se referirem que nesse novo modelo de gestão necessita-se se revestir de insumos humanos, tais como administradores ou gerentes, e que esses devem desenvolver, além dos já citados aspectos interpessoais, o mais importante, que é saber lidar com as pessoas como um modo de administrar para alcançar objetivos organizacionais.

Esse saber lidar e administrar as pessoas se define como liderança e o gestor público necessita desenvolver essa capacidade.

Dentro do enfoque de estabelecimento do comportamento dos gestores e os princípios constitucionais da administração pública, conforme estabelece o art. 37, da CF de 88, destacam-se os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência.

Silva (2008), afirma que o gestor público precisa buscar o

[...] direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Ao se buscar, por meio da demanda, o estudo acerca da liderança na gestão de pessoas, reforça-se a necessidade de realizar o planejamento estratégico organizacional que, na visão de Silva (2008), é de suma importância para a organização maximizar as relações com os seus colaboradores a fim de estreitar e unificar a equipe, o que reforça melhores condições de trabalho e, ao tornarem essas premissas em realidade, acabam desenvolvendo oportunidades em que são afloradas as competências com foco na melhoria, o que significativamente promove e estabelece um ambiente de trabalho articulado e benéfico.

Com base nesses entendimentos, é evidente que há a necessidade de a administração pública se inserir nesse novo modelo administrativo e, com isso, habilitar os seus colaboradores para que executem as funções legitimadas por competência fundamentada nos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes já abordadas anteriormente, além de se desenvolver a liderança como papel fundamental de uma administração eficaz por parte do gestor público no poder decisório e deliberativo.

Siraque (2009, p.110) ainda destaca que esse modelo de sistema “[...] gera transparência dos atos e eficiência administrativa, promove o profissionalismo nas relações internas à Administração, garante a igualdade na prestação dos serviços públicos”. Ele propicia, além do já elencado, a prevalência e observância da participação popular e do controle social para se combater o tráfico de influências, dentre eles o clientelismo político.

5.3 Onde Atua o Gestor Público

De acordo com o que pode ser visto na Constituição Federal (1988), no art. 37, a Administração Pública se divide em duas bases, ou seja, direta e centralizada e indireta e descentralizada como são os casos das autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundação pública.

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG distribuiu os locais de atuação do gestor público num quadro (quadro 3).

Quadro 3 – Locais de atuação do gestor público

Poderes	Locais de atuação
Poder Executivo	<ul style="list-style-type: none">- Governo federal: ministérios, secretarias, autarquias, fundações, entre outras- Governos estaduais: secretarias, autarquias, fundações, entre outras- Prefeituras: secretarias, autarquias, fundações, entre outras
Poder Legislativo	<ul style="list-style-type: none">- Câmara dos Deputados- Senado federal- Assembleias legislativas- Câmaras de Vereadores

Poder Público Não Estatal	<ul style="list-style-type: none">- Conselhos de Políticas Públicas- Conselhos Nacionais- Conselhos Estaduais- Conselhos Municipais- Organizações Não Governamentais - ONGs- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs- Fundações Privadas de Interesse Público
Organismos Multilaterais	<ul style="list-style-type: none">- Mercado Comum do Sul - Mercosul- Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID- Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento - BIRD- Organizações das Nações Unidas – ONU

Fonte: UFG (Disponível em: <https://colgrad.ufmg.br/gestaopublica/gestaopublica/Home/O-curso/O-Gestor-Publico>. Acesso em: 12 mar 2012)

Esses profissionais gestores podem assumir funções técnicas, de direção, liderança e coordenação, a fim de fomentar estratégias de participação política para estimular o controle público e otimizar a capacidade de atuação.

Com esse entendimento, depreende-se que é premente a necessidade de mudanças conceituais e que os gestores públicos devem estar capacitados em promoverem estas mudanças.

A função primordial do Estado é prestar um serviço eficiente, descentralizado, eficaz e eficiente, como preceituam as premissas básicas da administração pública moderna. Ele fará isso na pessoa de seus gestores e por meio de estratégias para, segundo Graterón (1999, p.2), “estimular o aparato produtivo e fortalecer a relação oferta-procura de bens e serviços para a sociedade.”

6 LEIS E PROGRAMAS QUE REGIMENTAM A CAPACITAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

Para atender ao princípio da eficiência adotado para a reforma do Estado e a operacionalização da capacitação prevista na Carta Magna, a Emenda Constitucional nº 19/98 determina que sejam mantidas as escolas de governo com o foco para a

formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, e coloca a participação em cursos como um dos requisitos para promoção na carreira. Diz o extrato:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1998).

Contínuo ao processo de modernização da administração pública e para capacitar seus gestores, foi instituída e legalizada a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, editada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esse mecanismo orienta e determina que todos os órgãos da administração pública realizem o Plano Anual de Capacitação, visando dotar a área de Recursos Humanos de maior agilidade e eficácia em suas práticas internas, buscando oferecer soluções confiáveis para a organização (BRASIL, 2006). A partir dessas leis, o Estado demandou, além das escolas de governo, um programa para atender a necessidade de formação e capacitação dos gestores públicos.

6.1 A escola de governo ENAP

Diante dessa necessidade de haver um profissional capacitado para atuar na gestão pública, se previu, por recomendação de um estudo, que fosse também criada uma instituição voltada exclusivamente para a formação e o recrutamento de quadros superiores da administração, com a missão de modernizar e tornar eficiente a administração pública federal.

Assim, em 1986, foi criada a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, reestruturada pela Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, na qual se designou, no art. 2º, a sua finalidade básica de “[...] promover, elaborar e executar os

programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal [...] visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.”

Já a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental foi criada somente três anos depois, em 1989, e esse curso já se encontra em sua 16ª edição.

A ENAP atua na formação de gestores do poder executivo por meio da oferta de cursos e programas para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização, nas modalidades presenciais, a distância e mista (ENAP, 2011).

6.2 A escola de governo ESAF

Já na área de finanças, há a ESAF- Escola de Administração Fazendária, instituição que atua desde 1945, mas, oficialmente instituída como escola em 1973 e, em 1975, ocorreu sua institucionalização como Órgão Central de Direção de Atividades Específicas do Ministério da Fazenda, tornando-se um sistema de Educação Permanente. Desde então, tem estado presente na seleção e no desenvolvimento de servidores públicos da administração fazendária, na promoção de cursos de pós-graduação, mestrado e concursos de monografias, além de utilização da tecnologia de educação a distância, intensificação da rede de teleconferências, realização de cursos abertos à comunidade, formulação de convênios e acordos de cooperação técnica com organismos nacionais e internacionais (ESAF, 2012).

6.3 A UAB e o PNAP

Em 2005, o Ministério da Educação lançou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), instituído pelo Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, com o objetivo de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior a distância no País, especialmente, na formação de professores para a educação básica (BRASIL, 2006).

Em 2005, foi lançado o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) como uma das ações da UAB. O PNAP teve como germe o Projeto Piloto de um curso experimental de bacharelado em Administração, por iniciativa conjunta do Ministério da Educação, Banco do Brasil (3.000 vagas para funcionários) e do Fórum das Estatais pela Educação. O processo para oferta dos cursos de graduação e especialização do PNAP aconteceu em junho de 2006 e foram disponibilizadas mais de 10.000 vagas, distribuídas em 19 unidades da federação e 25 IES⁶.

Já em 2009, por meio do Edital nº 01, de 27 de abril de 2009, o programa se consolidou por intermédio do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração – ENAP, do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância – SEED e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos (CAPES, 2009b).

O PNAP ofertou os primeiros cursos validados para a formação de gestores da administração pública de pequenos municípios ligados ao Sistema UAB para atuar em órgãos governamentais em 31 das 75 instituições vinculadas ao Sistema UAB, com perspectivas de abertura de vagas no ano de 2011, de cerca de 30 mil vagas (CAPES, 2009a).

Os cursos ofertados foram: bacharelado em Administração Pública, especialização em Gestão Pública, especialização em Gestão Pública Municipal e especialização Gestão em Saúde e aplicados por todas as instituições que pretendessem manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo margem

⁶ ANDRADE, Amanda Ferreira Aboud de. Análise da evasão do Curso de Administração a Distância – Projeto-piloto UAB: um enfoque sobre gestão. Dissertação apresentada à Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, ano 2010, (mestrado). Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/8022/1/2010_AmandaFerreiraAbouddeAndrade.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

para que cada instituição viabilizasse a interdisciplinaridade em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região (CAPES, 2009b).

No edital publicado, objetivou-se que os cursos atendessem na formação e qualificação de pessoal de nível superior visando ao exercício de atividades gerenciais e do Magistério Superior e tendo como objetivos:

- (i) capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos;
- (ii) capacitar profissionais com formação adequada para intervirem na realidade social, política e econômica;
- (iii) contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal;
- (iv) contribuir para que o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas (CAPES, 2009b).

Nos anos de 2009/2010 foram compilados os dados em relação ao panorama do PNAP, ao qual pôde-se observar que a meta prevista desde a implantação do PNAP e sua projeção para o ano de 2011 superou as expectativas já em 2010, com quase 47.000 vagas ofertadas contra as 30.000 projetadas (SISUAB, 2012).

Quanto às ofertas dos cursos, o de graduação em Administração Pública teve maior oferta, com 230, e 14.145 vagas disponíveis. Já os cursos de especialização ofertados, o de Gestão Pública Municipal teve maior destaque com 225 ofertas e quase 12.000 vagas, seguido do curso de Gestão em Saúde, com 190 ofertas e quase 11.000 vagas e o de Gestão Pública que teve 193 ofertas e quase 10.000 vagas disponíveis (SISUAB, 2012).

A região que mais abriu vagas, acima de 16 mil, foi a do nordeste, confirmando a grande necessidade de expansão da modalidade de ensino a distância nessa região. Foi também na região nordeste que mais se verificou a adesão de IES, com 16 participantes do total de 47.

Em segundo lugar, a região sul superou, em torno de 10 mil, com pouca margem de diferença a região sudeste, com 9 mil, aproximadamente, porém essa tem mais IES participantes, com o total de 12, contra 9 da região sul (SISUAB, 2012).

Em seguida, veio a região centro-oeste, com valores aproximados de 5 mil e 6 IES participantes e, por último, a região norte com ofertas aproximadas acima de 4 mil vagas entre as 4 IES que atuam na região (SISUAB, 2012). Sabidamente, essa região possui maior territorialidade, mas pouca densidade demográfica, dada as dimensões, o que confirma haver necessidade de se buscar maior atendimento e expansão do programa para essa região e, nesse sentido, a modalidade de educação a distância se torna primordial em atender a essa população.

Não se achou no sítio da CAPES números oficiais sobre o quantitativo de formados pelo programa na especialização, cuja duração é em torno de 18 meses. Já o de graduação, com duração de quatro anos, não se pode aferir ainda, haja vista a data de implantação em 2009.

Como visto nos resultados apontados, esse projeto tem grande importância na capacitação de gestores públicos na modalidade a distância, sendo por isso considerado como o maior instrumento de democratização do acesso à graduação e pós-graduação na área.

Deve-se dar ênfase ao acompanhamento sistemático sobre os resultados do programa, por sua magnitude e caráter nacional, avaliando seus impactos sociais e influência nas políticas públicas nacionais.

7 CONCLUSÃO

Gerir recursos públicos não é tarefa para pessoas com pouco preparo. Responsabilidade e transparência são premissas que devem nortear a atuação dos atores envolvidos no processo de gerir a máquina pública. A aplicação dos recursos públicos deve ser executada e acompanhada por servidor devidamente habilitado.

O Gestor Público precisa ter características especiais e estar capacitado para atuar no âmbito macro e micro do sistema público. A partir do preparo adequado e de estudos aprofundados sobre a realidade administrativa da esfera pública e de suas particularidades, o Gestor Público poderá desenvolver visão estratégica e contribuir para a melhoria da gestão pública, de modo a ser possível intervir na realidade social, política e econômica do país.

O desafio da máquina pública para se adequar frente às exigências de um mundo globalizado é romper com o seu próprio déficit de eficácia e eficiência que foi, ao longo da história, corrompido por um legado autoritário e patrimonialista das instituições públicas no Brasil.

E, devido ao fenômeno da globalização nos últimos anos que exigiu dos países padrões elevados de eficiência e, cuja tendência foi uniformizar comportamentos nas organizações; as mudanças comportamentais começaram a ser demandadas. Não somente por pressões internas de setores da sociedade do próprio país, mas, também, advindas de países estrangeiros.

Ao longo do estudo proposto, puderam-se aferir as principais características do gestor público, as formas orientadas para o seu desenvolvimento, balizadas em uma gestão por competências, além de suas funções e atribuições. Pôde-se também ratificar a necessidade de este agente ter a formação e a capacitação necessária para os desafios de uma liderança eficaz e de qualidade, sobretudo, norteadas com a vanguarda de uma administração moderna validada dentro dos ditames constitucionais.

E, ao adquirirem esse conhecimento, permitem-se as melhoras das políticas (o que fazer), que geram estratégias (como fazer) adequadas, melhorando a capacitação do colaborador envolvido no contexto e o atendimento ao público alvo (ambiência do processo), permitindo a correta gestão numa visão matricial de todos os processos envolvidos na esfera governamental. O que permite, além de ter conhecimento de todos os processos inerentes à área de atuação, conhecer os caminhos desses processos, seus gargalos e as facilidades dos mesmos.

Mostrou-se a disposição de o Estado prover, por meio de políticas públicas, leis emanadas da Carta Magna e projetos que gabaritem esse profissional. Há um

conjunto de elementos, como as escolas de governo e, especificamente o Projeto PNAP, que se inserem nesse contexto, o qual foi demonstrado no trabalho presente.

Assim, faz-se mister o Estado dotar sua máquina governamental de agentes que venham a contribuir com o crescimento do país, assumindo um compromisso político e técnico, esperando-se que, nessa proposta de formação, adquira-se novas competências e desperte-se habilidades que os auxiliem em sua atuação em forma de liderança, visando sempre o bem-estar da comunidade, respeitando-se as normas legais e administrativas em vigor com compromisso e ética.

E são essas mudanças de visão, paradigmas, compreensão e, sobretudo, como visto nos autores estudados, a sociedade do conhecimento, serem condições imprescindíveis de se alcançar a melhoria dos serviços e políticas públicas pelo desenvolvimento do conhecimento e multiplicação do compartilhamento numa sociedade justa e um Estado próspero e fortalecido. É nesse modelo de governança e de gestão participativa que a gestão pública deve operar e prosperar.

Ao longo do trabalho as questões iniciais foram respondidas e os objetivos alcançados. Contudo, fazem-se necessárias outras pesquisas para aprofundar o estudo sobre o tema e verificar mudanças e impactos que a formação de seus agentes ocasionou na gestão pública.

REFERÊNCIAS

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. **O mundo do Trabalho**. Org. José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio B. Bastos. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 24-59.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competência se gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Jan./Mar, 2001. São Paulo, v. 41, n. 1. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 13 mar. 2012.

BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de

dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 05 mar. 2012.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **O Brasil em 4 décadas: 1500 textos para discussão**. Brasília: Ipea, 2010.

_____. **Ministério da Fazenda**, Escola de Administração Fazendária – ESAF. Sítio institucional: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 12 mar. 2012.

_____. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm>. Acesso em: 7 mar. 2012.

_____. **Lei nº 7.834**, de 6 de outubro de 1989. Cria a Carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7834.htm>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

_____. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. Revista de Sociologia Política n.28, Curitiba, jun. 2007, pp. 9-30. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/07.05.BurocraciaPublicaEClassesDirigentes.RSP.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2012.

CAPES (a). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Sala de Imprensa. Notícias. **Universidade Aberta vai preparar gestores para a administração pública**. 29 de Janeiro de 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2521-universidade-aberta-vai-preparar-gestores-para-a-administracao-publica>>. Acesso em 12 mar. 2012.

_____(b). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Edital nº 01, de 27 de abril de 2009, **Programa Nacional de Formação em Administração Pública no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/educacao-a-distancia/pnap>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

_____. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. SISUAB. Relatório Gerencial. **Rede interna**. Período 2009/2010. Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br/index.php>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

COUTINHO, Frederico de Moraes Andrade; BERNARDO, Renata Anício. **A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (eppgg) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de minas gerais.** III Congresso Consad de Gestão Pública, 15, 16 e 17 de março de 2010, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_32/a_carreira_de_especialista_em_politicas_publicas_e_gestao_governamental.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2012.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Curso de formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (eppgg).** 16ª ed. 2011. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_include&evento=formacao_carreira&Itemid=55>. Acesso em: 9 mar. 2012.

_____. **“Gestão por Competências”.** Brasília: ed. pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2009, p. 1-78. Disponível em: <<http://www.drb-assessoria.com.br/12gestaoporcompetencias.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2012.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I.. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias, evoluções e tendências da moderna administração de empresas. 5 reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GRATERÓN, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de Gestão:** utilização de indicadores de gestão no setor público. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAPE, nº 21, Maio a Agosto, 1999. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad21/auditoria.pdf> >. Acesso em: 5 mar. 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. 12ª ed. Trad. Equipe do CPB - Edwino A. Royer. São Paulo: E.P.U, 1986. 428 p.

MARTINS, Humberto Falcão. **A construção do estado moderno e da burocracia profissional no Brasil:** questões centrais, dilemas, impasses e desafios. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n.1, Salvador: mar-mai.2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C3%87O-2005-HUMBERTO%20FALCAO%20MARTINS.pdf>>. Acesso em 3 mar. de 2012.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

REIS, Linda G. Produção de monografia: da teoria e prática. 2ª ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

SACHS, I.; LOPES C.; DOWBOR, L. **Crises e oportunidades em tempos de mudança.** Documento de referência para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático. Jan. 2010. Disponível em: <<http://criseoportunidade.wordpress.com/category/ladislau-dowbor/>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

SANTOS JÚNIOR, A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. **A Influência da Cultura Organizacional na Gestão de Competências.** IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia Associação Educacional Dom Bosco – SEGeT, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/anais-seget07/arquivos/gp/1075_influencia_cultura.PDF>. Acesso em: 20 maio 2012.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, mar./abr. 2009, p. 349-369. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

SILVA, Maria Cristina da. **A importância do gestor público no processo decisório.** Sítio Portal da administração.com. Publicado em 18 de abril de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio/22383/>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

SIRAQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do Estado.** Possibilidades e Limites na Constituição de 1988. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.