



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
– PROEAD
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARIA LÚCIA TIBURCIO SILVA

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO PROFISSIONAL COMO
INSTRUMENTO DE EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

**CAMPINA GRANDE - PB
2014**

MARIA LÚCIA TIBURCIO SILVA

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO PROFISSIONAL COMO
INSTRUMENTO DE EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Orientadora: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

CAMPINA GRANDE - PB
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586p Silva, Maria Lúcia Tibúrcio
O Papel do administrador público profissional como instrumento de excelência e inovação na gestão pública [manuscrito] / Maria Lúcia Tibúrcio Silva. - 2014.
33 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Prof^ª. Jacqueline Echeverria Barrancos, Secretária de Educação à Distância".

1. Gestão Pública. 2. Administrador Público. 3. Formação Profissional. 4. Excelência na Gestão Pública. I. Título.

21. ed. CDD 352.3

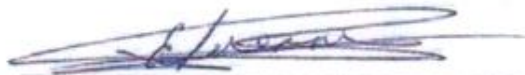
MARIA LÚCIA TIBURCIO SILVA

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO PROFISSIONAL COMO
INSTRUMENTO DE EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ma. Maria José Cordeiro de Lima
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ma. Manuela Eugênio Maia
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai e a minha mãe, pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À Jacqueline Echeverría Barrancos coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora Jacqueline Echeverría Barrancos pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu pai Venâncio Tibúrcio Silva e a minha mãe Maria Amélia da Silva, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, em especial, Geuda Gonçalves, e Germano Ramalho que contribuíram ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

A minha Tutora Catarina Gomes da Silva, pela presteza, dedicação e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Assim como ninguém aprende tanto sobre um assunto como o homem que é obrigado a ensiná-lo, também ninguém se desenvolve tanto como o homem que tenta ajudar os outros a se auto-desenvolverem.

(Peter Drucker)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS.....	11
2.2	O ADMINISTRADOR PÚBLICO.....	16
2.3	PERFIL E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	24
4	PROCESSO DA INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30



Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

O PAPEL DO ADMINISTRADOR PÚBLICO PROFISSIONAL COMO INSTRUMENTO DE EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Maria Lúcia Tibúrcio Silva

Graduanda do Curso de Administração Pública - UEPB

Jacqueline Echeverría Barrancos

Professora do Campus V e do EAD - UEPB

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral promover uma discussão sobre a importância do Administrador Público profissional para uma gestão pautada na excelência e inovação. Assim, o mesmo é fruto de um trabalho realizado durante o curso de Administração Pública a Distância, que permitiu a aplicação e observação das práticas, teorias e moldes estudados no decorrer do curso. No contexto do trabalho identificaram-se teorias e métodos que foram adotados para comparações com o objeto de estudo, e tendo como base as publicações de autores e pensadores da administração, como forma de fundamentação. A metodologia aplicada foi realizada através de pesquisa bibliográfica e exploratória. O instrumento de coleta de dados foi a coletânea de concepções de autores que tratam a temática com ética e responsabilidade. Como resultado do estudo aplicado mediante a análise das fontes referidas constatou-se que o Administrador Público precisa dispor de uma boa formação que transcenda ao aprendizado em sala de aula e que lhe garanta uma amplitude maior de visão, possibilitando-lhe a aplicação de técnicas inovadoras, para que alcance a excelência na gestão. Necessita ainda que este profissional se apresente como um verdadeiro agente de condução de mudanças e transformações dos cenários a que está inserido. Ao mesmo tempo, este precisa estar apto a provocar e conduzir a construção de novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares, condizentes com o contexto.

Palavras-chave: Administrador Público. Excelência. Gestão Pública. Formação Profissional.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que a gestão pública tem experimentado desde os anos 1980, nos modelos de gestão pública adotados inicialmente na esfera federal e como também em vários estados, municípios e países dos quatro quadrantes do globo,

repercutem em análises teóricas e práticas administrativas consideradas inovadoras para as formas de organização e funcionamento da administração pública.

Numa visão atual, a administração pública tem como função principal possibilitar a agilidade, flexibilização e um gerenciamento de serviços pautado na eficácia, eficiência e efetividade. Toda essa temática deve estar orientada pelos princípios da transparência e legalidade.

A necessidade de se constituir de forma consistente uma administração pública cada vez mais inovadora e de excelência para atender às demandas da sociedade para a prestação de serviços, exige de um elevado desempenho das instituições do Estado-Governo se tornando de forma rápida e intensa numa "bandeira" fundamental da teoria e da prática da gestão pública na contemporaneidade. (SIMIONE, 2014)

Essa concepção mostra que a evolução da administração pública atual, sinaliza que o momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão. Um dos grandes desafios é a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao cidadão, como aponta (LIMA, 2007).

O autor ainda opina que o desafio do Estado e dos sucessivos governos que o colocam em movimento é, antes de tudo um desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores foram as demandas da sociedade e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade demanda e exigência para o gestor. (LIMA, 2007).

Levando em consideração que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro das organizações públicas, é necessário refletir sobre a atuação destes, frente ao paradigma de uma administração pública voltada para o gerenciamento do bem comum com responsabilidade e competência.

Esses apontamentos em direção à proposta de trabalho têm como o objetivo geral promover uma discussão sobre a importância do Administrador Público profissional para uma gestão pautada na excelência e inovação. Ao mesmo tempo em que procura caracterizar as especificidades que permeiam uma administração pública a partir da profissionalização; enfatizar a importância do administrador público profissional frente à qualidade e excelência nas organizações públicas; e ainda vem refletir sobre os instrumentos de que dispõe o administrador público profissional para a gestão de políticas públicas.

Desse modo, considera-se que, quanto mais ágeis e flexíveis forem às ações desenvolvidas nas instituições governamentais, mais chances terão os gestores de atender com eficiência e eficácia na qualidade das demandas por parte sociedade.

Partindo desse enfoque, este estudo se constitui numa pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e de caráter bibliográfico, se propondo a percorrer um percurso que, partindo de argumentos postos, se compromete a responder, de forma clara e discursiva, aos objetivos propostos, buscando o estabelecimento de relações entre as literaturas que discorrem, a respeito da formação do administrador público e suas implicações para o processo administrativo público.

Alguns autores, entre eles, Lourenço, Magalhães e Ferreira (2014) discutem os aspectos referentes à formação do administrador ou gestor público. Madureira (2005) analisa as possibilidades e limitações da formação profissional contínua no novo contexto da administração pública. Assim o autor, procura explorar a questão da relevância dessa formação destacando aspectos como a exigências dos novos papéis profissionais, a necessidade de uma atualização da formação acadêmica em administração pública, mas, sobretudo da formação profissional.

Entretanto, para o especialista em Administração – Peter Drucker define realmente o que seja um gestor com papéis preponderantes na qual ele argumenta que o bom gestor é aquele que estabelece objetivos, decide o que precisa ser feito para alcançá-los e os torna eficazes. Em segundo lugar um gestor organiza, analisando as atividades, tomando decisões que por sua vez são divididas em tarefas gerenciáveis. Em terceiro lugar um gestor motiva e comunica e forma uma equipe a partir de pessoas com as quais trabalha. O quarto elemento básico no trabalho de um gestor são as medições e parâmetros. O gestor procura assegurar que cada pessoa tenha acesso a medições focadas no desempenho da organização como um todo. Quinto e último, um gestor desenvolve pessoas, incluindo ele mesmo (COLLINS, 2010).

Assim, diante do perfil que se observa em alguns setores, na realidade alguns serviços públicos parecem estar desorganizados, ineficientes, ineficazes e que não oferecem credibilidade diante das necessidades reais da sociedade, é pertinente a busca pela excelência na gestão, como instrumento que possibilite a otimização dos recursos, o alcance de melhores resultados e que fomente o atendimento das demandas sociais, por meio de políticas públicas, de forma eficaz e com qualidade.

Nessa perspectiva, convém estimular uma reflexão a respeito do papel do administrador público profissional enquanto instrumento necessário para a organização dos serviços públicos. Assim, cabe o questionamento: **Qual a importância do administrador público profissional enquanto ferramenta para a excelência na gestão?**

É a esse respeito que o estudo apresenta pretende discorrer, colocando a temática no debate e provocar reflexões críticas/construtivas no prisma de colaboração para a melhoria da qualidade na oferta de serviços públicos, de modo geral.

É partindo desse cenário que o estudo em pauta torna-se relevante. Em sua concepção, o mesmo toma por justificativa o fato de que, sendo o administrador público um profissional com formação e habilitado para tal, a gerência dos bens públicos sob sua responsabilidade será condicionada a uma atuação baseada na competência e alcance de resultados positivos. Para tanto, o profissional em questão toma como ferramenta o planejamento, a organização e a orientação qualificada, no que se refere ao uso de recursos financeiros e a gestão de políticas públicas, a partir de uma visão ampliada sobre a gestão de negócios.

Vale ressaltar ainda que é uma compreensão de que a excelência na gestão deve se configurar um dever, um compromisso dos governantes, em prol do bem estar de uma coletividade e fazendo jus aos princípios legais que permeiam a instituição da administração pública profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Em sua evolução histórica, a sociedade tem perpassado por grandes transformações, de modo que, cada vez mais, se faz necessário um grau cada vez mais elevado de organização, de modo geral. Nesse contexto, a atuação dos governantes em paralelo aos anseios e necessidades da população tem encaminhado ou definido como e por quantas devem se orientar essa organização social.

Nesse contexto, sendo a história humana rica de acontecimentos e passível de transformações constantes, ressalta-se a administração pública como eixo

orientador e estruturante de uma organização social coerente e em conformidade com as inovações e acontecimentos históricos.

Dita a história da evolução humana que o homem, a partir de um desenvolvimento progressivo, passou a interferir no meio ambiente a partir da necessidade de assegurar sua própria existência. Assim, se viu obrigado a buscar meios de se organizar para conseguir seu próprio alimento, através do cultivo da terra e domesticação de animais. Numa sequência lógica, sua evolução exigiu a dominação de técnicas, formação de grupos sociais e divisão do trabalho.

É diante desse cenário que se situa o surgimento da civilização humana. Na visão de Bächtold (2008), essa ideia de civilização condiz ao estabelecimento dos homens sobre uma área continuamente possuída e cultivada, vivendo em construções habitadas, seguindo regras.

Partindo desse pressuposto, ressalta-se as propriedades privadas, antecedendo a divisão de classes, onde já se distinguem os “ricos” e os “explorados”. É nesse cenário que já se prevê noções da Administração pública, quando se distingue o surgimento das classes sociais e do Estado, este último necessariamente, vindo se identificar como o estabelecimento necessário de um governo que possa administrar para o povo, a partir de uma organização de regras e controle sobre determinado território.

A esse respeito, Bächtold (2008) define governo, povo e território como:

Governo – Ato ou efeito de administrar, sistema político que dirige um Estado com poder soberano. É a organização necessária para o exercício do poder e leva a população ao cumprimento das normas que estabelece como condição para a convivência social; Povo – conjunto de habitantes de determinado local. Representa o elemento humano, comum a todas as sociedades; Território – Extensão de terra que está sob direção de um governo (BÄCHTOLD, 2008, p. 16)

Acrescenta-se ainda, segundo o pensamento do autor, que o Estado é governado por uma minoria, cuja força provém da combinação do poder econômico (riqueza), político (força) e ideológico (saber). O Estado é a organização político-administrativo-jurídica e detém força para impor normas e exigir seu cumprimento à sociedade civilizada. Assim, se faz necessário também o exercício ativo da democracia – esta enquanto poder emanado da maioria do povo – uma vez que, sem este, a administração proveniente do Estado, tende a beneficiar os interesses das classes dominantes.

Numa visão hodierna, a concepção de Estado está atrelada ao poder institucionalizado, partindo de uma organização onde um conjunto de fatores se agrega, seguindo uma ordem legal, para estabelecer uma conexão entre a instituição e a coletividade.

De modo holístico, a administração consiste na execução de atividades através de recursos humanos, financeiros e materiais a fim de atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar, como afirma Megginson *et al.* (1998). Seguindo esse argumento, Trigueiro (2009) lembra que

A administração conduz as organizações de forma integrada, de modo que as áreas como finanças ou gestão de pessoas, por exemplo, possam convergir para os objetivos comuns, o que [...] significa contribuir com o desenvolvimento sócioeconômico do país, por meio de produtos e serviços de qualidade. O desempenho das organizações no mundo contemporâneo é motivo para avaliar o impacto no desenvolvimento de uma sociedade (TRIGUEIRO, 2009, p. 17)

Partindo dessa lógica, a Administração Pública pode ser entendida quando, em suas diretrizes, toma como eixos orientadores o planejamento, a organização, a direção e o controle dos serviços públicos, baseando-se nas normas do direito e da moral, visando ao bem comum (Bähdolt, 2008). Já Meirelles (2005) aponta para esta enquanto um aparelhamento do Estado, a partir de uma organização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades do coletivo.

Reafirmando, Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 10), asseguram que, a Administração Pública, em sua totalidade, designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal. Ou seja, na esfera político administrativa visando o bem comum, o poder de governo goza de certa autonomia na tomada de decisões sobre objetivos e metas que favoreçam ou atendam as necessidades de indivíduos em uma coletividade.

De acordo com Matias-Pereira (2008) apud Trigueiro (2009), uma boa governança na Administração Pública ocorre quando esta se apodera de quatro princípios básicos: a construção de relações éticas; a garantia da conformidade em toda a sua plenitude; a transparência das ações governamentais; e a prestação de contas de forma responsável. Para o autor, tendo garantido esses princípios, se faz

necessário ainda à participação democrática da sociedade civil devidamente organizada e consciente de seus direitos de cidadania.

Situando a evolução histórica da administração pública, pode-se observar, através do quadro seguinte, como ocorreu a reforma administrativa, no âmbito nacional, de acordo com Bächtold (2008):

Quadro 1 - Evolução histórica das Reformas Administrativas no Brasil

Ano/período	Evolução histórica das Reformas Administrativas no Brasil
1936	Criação do DASP – Departamento Administrativo de Serviço Público
1964	Lei no. 4.320 (estabelece Normas Gerais de Direito Financeiro, Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, Municípios e do Distrito Federal; Lei 4.401 (Instituto das Licitações Públicas no Brasil);
1967	Decreto-Lei no. 200 – Organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para reforma Administrativa; Decreto-Lei nº.201 –Dispõe sobre a responsabilidade dos prefeitos e vereadores;
1986	Decreto-lei no. 2.300 – Considerado o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos administrativos; Criação do SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira Federal
1988	Constituição Federal
1993	Lei no. 8.666 – regulamenta o art. 37, inc. XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública;
1995	Reforma Administrativa. Criação do MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado, responsável pela última Reforma Administrativa Gerencial.
1998	Emenda Constitucional no.19 – Modifica o regime e dispõe sobre princípios da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal; Projeto Piloto TCU – dando sequência ao projeto iniciado com a EBAPE/FGV, e outras instituições o TCU desenvolve os primeiros trabalhos de Auditoria de Desempenho Governamental, por meio de projetos-piloto;
2000	– Lei Complementar no. 101 – Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal; Lei no. 10.028 – Acrescenta os art. 359-A a 359-H, ao Código Penal brasileiro, tipificando os crimes de responsabilidade fiscal praticados contra a Administração Pública; Plano Avançar Brasil – Lei do Plano Plurianual, incorpora os projetos e investimentos previstos de realização, segundo os preceitos definidos pela Reforma Administrativa Gerencial;
2001	Instrução Normativa n. 01/2001 – Define as Normas de Auditoria e Fiscalização, sob a responsabilidade da Secretaria Federal de Controle, jurisdicionada ao Ministério da Fazenda, visando à auditoria dos gastos públicos realizados pelo Governo Federal.

Fonte: JUND, 2002, p. 21.

Enfim, tendo a administração pública uma dinâmica de funcionamento embasada no exercício de suas funções – planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os serviços públicos ressaltam-se seus princípios legais, assegurados em lei, como eixos orientadores de políticas públicas administráveis. Em 1988 a Constituição Federal, estabeleceu que, em seu artigo 37, como princípios gerais, a Administração Pública deve se orientar pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O texto constitucional acentua que:

- ✓ Legalidade – defende que tudo o que não é proibido, é permitido por lei. Mas o administrador público deve fazer as coisas sob a regência da lei imposta. Portanto, toda ação deve ser baseada na permissão da lei.
- ✓ Impessoalidade – a igualdade deve estar presente no ato administrativo. A imagem de Administrador público não deve ser identificada quando a Administração Pública estiver atuando. Ou seja, o administrador não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois esse atua em nome do bem comum. Ademais, ao representante público é proibido o privilégio de pessoas específicas.
- ✓ Moralidade - Esse princípio tem a junção de Legalidade com Finalidade, resultando em Moralidade. Ou seja, o administrador deve trabalhar com bases éticas na administração, lembrando que não pode ser limitada na distinção de bem ou mal. Não se deve visar apenas esses dois aspectos, adicionando a ideia de que o bem comum deve e sempre será fim.
- ✓ Publicidade – nesse princípio, o gerenciamento deve ser feito de forma legal e transparente, não oculta. A publicação dos assuntos é importante para a fiscalização, o que contribui para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para o público. Porém, a publicidade não pode ser usada de forma errada, para a propaganda pessoal, e, sim, para haver um verdadeiro controle social.
- ✓ Eficiência - O administrador tem o dever de fazer uma gestão eficiente, de modo a atender aos interesses do bem comum. Ou seja, o administrador obtém a resposta do interesse público e o Estado possui maior eficácia na elaboração de suas ações.

Nessa ótica, o desenvolvimento das organizações públicas deve primar pelo cumprimento de suas funções norteando-se pela incorporação de seus princípios, de

modo a permitir e assegurar os direitos de cidadania a população, num enfoque de gestão administrativa democrática e participativa.

2.2 O ADMINISTRADOR PÚBLICO

Numa visão geral, a Administração Pública traz a ideia de um ordenamento de atividades, a partir de uma organização estatal, voltada para atender aos interesses e necessidades do bem comum. Assim, esta organização tende a buscar o desenvolvimento e execução de suas funções direcionadas para a eficácia e eficiência de serviços, utilizando-se de técnicas e condições que promovam resultados satisfatórios.

Nessa lógica, se torna primordial que três critérios devam ser tomados como base para o alcance da excelência na gestão pública: a eficiência, a eficácia e a efetividade. De acordo com Lima (2006),

A eficiência se relaciona ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa, ou seja, à conduta dos agentes públicos. A eficácia diz respeito aos meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de suas responsabilidades na administração; enquanto a efetividade refere-se aos resultados obtidos com as ações administrativas. (LIMA, I Fórum Nacional da Qualidade e Gestão, Recife, outubro de 2006)

Nesse sentido, ressalta-se a Constituição Federal de 1988, que estabelece o comportamento dos gestores, tendo como norte os princípios constitucionais da administração pública, no seu artigo 37, onde apresenta o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Sobre o último, especificamente, compreende-se a atuação do gestor público desempenhando suas funções de servidor público com responsabilidade ética e compromisso social.

Ainda guiando-se pelos princípios constitucionais ora expostos, compreende-se a necessidade de situar o administrador público como peça fundamental para o efetivo cumprimento dos preceitos legais que dão concretude a Administração Pública, de modo geral. Assim, é pertinente colocar o administrador público como protagonista de uma organização articulada de práticas sociais, onde são envolvidos diversos interesses, recursos e atividades, numa junção inerente ao funcionamento institucional. Seguindo essa linha, Junquillo (2010), afirma que

as organizações são pensadas como conjuntos de práticas nos quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados, na

manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos, tanto nas organizações privadas como públicas. (JUNQUILHO, 2010, p. 25)

Desse modo, compreende-se que administrar qualquer serviço governamental é uma das tarefas mais complexas, indo além da teoria, mas se colocando numa práxis intrinsecamente ligada ao real, às estruturas e a organização do próprio serviço. Na verdade, como lembra BONEZI (2008) é um exercício que exige capacidade intelectual do ser humano, além do conhecimento técnico sobre os sistemas sociais, a legislação vigente e, acima de tudo, as necessidades da população.

Em sua totalidade, a atuação do administrador público deve ser embasada por objetivos sociais, demonstrando alta capacidade de governo, seguindo uma linha de atuação dentro da servidão ao coletivo. Ademais, no mundo atual, a gestão democrática e participativa tem demonstrando grande êxito no que concerne a administração de uma organização. Desse modo, o compartilhamento das responsabilidades também se apresenta como ponto importante para o sucesso de uma gerencia de recursos humanos que prima pela qualidade.

A esse respeito, Barros (2009) lembra que,

O acirramento da competição entre as empresas, a ocorrência de diversas crises econômicas, as mudanças políticas no mundo e a própria evolução comportamental do mercado contribuíram para o surgimento de uma nova postura de gestão através do compartilhamento, cooperação, participação e comprometimento das pessoas envolvidas na organização. Desta forma, a gestão das pessoas passa a ser compartilhada por todos os níveis gerenciais, assumindo uma característica essencialmente baseada no aconselhamento. A autoridade passa a ser a do saber e não uma autoridade de cunho disciplinar. (BARROS, 2009, p. 34)

Outro ponto a considerar na atuação do gestor público são os desafios cotidianos que se interpõem em meio às suas responsabilidades. Tais desafios se tornam maiores e, muitas vezes, verdadeiros empecilhos para a gestão quando, em seu perfil, o administrador não dispõe de uma visão aberta, ou o conhecimento técnico específico para administrar, de modo geral.

Segundo Lira (2009), apud Barros (2009), o administrador público está sujeito a cometer erros, em sua atuação, quando esta não está baseada no que ele chama de pilares da administração pública: planejamento, transparência, controle e responsabilidade. Para o autor, a gestão que não se adequa a estes elementos,

provavelmente irá cometer 10 (dez) erros básicos. Assim, a gestão tende a não dar certo quando o gestor público:

- ✓ Não programa as suas ações de forma planejada, mas sim as concebe no dia-a-dia, conforme a urgência de cada situação;
- ✓ Não dá importância ao orçamento público, concebendo-o como entrave burocrático à sua administração;
- ✓ Não gosta de descentralizar decisões, pois entende que isto significa perda de poder;
- ✓ Não investe em capacitação e nem tampouco busca as melhores referências profissionais. O seu foco é político e não técnico;
- ✓ Tem receio de ser transparente, pois teme ser questionado sobre as suas ações;
- ✓ Não tem o hábito de socializar informações e de utilizá-las em sua estratégia de ação;
- ✓ Fica tentando inventar a roda, quando poderia aperfeiçoar e adequar para a sua realidade situações já existentes;
- ✓ Ainda não acredita que será punido se cometer erros ou prejuízos à sociedade;
- ✓ Administra a coisa pública como se fosse uma administração doméstica e baseada em contabilidade de boteco;
- ✓ Não se preocupa em ser responsável do ponto de vista legal, mas sim em ser eficiente do ponto de vista político.

Ainda de acordo com Barros (2009), a Lei de Responsabilidade Fiscal, nº 101/2000, orienta, no âmbito legal, a atuação do gestor público, de forma correta e sem lisuras para sua própria pessoa ou carreira profissional. Como consta na lei, pode-se identificar 10 (dez) preceitos que orienta a gestão de forma responsável, tendo por base a Constituição Federal de 1988. São eles:

- I - Não terás crédito orçamentário com finalidade imprecisa nem dotação ilimitada (art. 5º, § 4º, da CF/88);
- II - Não farás investimento que não conste do plano plurianual (art. 5º, § 1º, da CF/88);
- III - Não criarás nem aumentarás despesa sem que haja recursos para o seu custeio (art. 17, § 1º, da LRF);

IV - Não deixarás de prever e arrecadar os tributos de tua competência (art. 11 da LRF);

V - Não aumentarás a despesa com pessoal nos últimos seis meses do teu mandato (art. 21, II, parágrafo único, da LRF);

VI - Não aumentarás a despesa com seguridade social sem que a sua fonte de custeio esteja assegurada (art. 24 da CF/88);

VII - Não utilizarás recursos recebidos por transferência para finalidade diversa da que foi pactuada (art. 25, § 2º, da LRF);

VIII - Não assumirás obrigação para com fornecedores, para pagamento a posteriori de bens e serviços (art. 37, IV, da LRF);

IX - Não realizarás operação de ARO sem que tenhas liquidado a anterior (art. 38, IV, “a”, da LRF);

X - Não utilizarás receita proveniente de alienação de bens para o financiamento de despesas correntes (art. 44 da LRF).

Nesse contexto, o gestor deve organizar a instituição de modo que as atividades fluam num curso norma, concretizando seus objetivos. Entretanto, toda organização necessita de uma boa comunicação, com integrantes sabendo seu papel e a importância dele no alcance dos resultados, como lembra Guerreiro (2010). Nessa ótica, o dirigente de serviços públicos precisa, acima de tudo, se portar como líder, estabelecendo alguns procedimentos padrões, criando e socializando regras de organização, respeito e disciplina, além de uma boa comunicação entre todos que fazem parte do processo administrativo. Assim, “o Administrador desempenha tanto o papel gerir (planejar, organizar), como o de líder motivando e direcionando o pessoal para que juntos conquistem o objetivo traçado e de conhecimento de todos” (GUERREIRO, 2010, p. 10)

Nessa perspectiva, o gestor precisa ainda ser sabedor, com exatidão, de suas funções, tendo, acima de tudo, o conhecimento sobre seus deveres. Nessa linha, Maximiano (2002) aponta 16 (dezesesseis) regras básicas que orientam a atuação do bom gestor:

- ✓ Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
- ✓ Cuidar para que a organização humana e material sejam coerentes com os objetivos, recursos e requisitos da empresa;
- ✓ Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
- ✓ Harmonizar atividades e coordenar esforços;

- ✓ Formular decisões de forma simples, nítida e precisa;
- ✓ Organizar a seleção eficiente de pessoal;
- ✓ Definir claramente as obrigações;
- ✓ Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
- ✓ Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
- ✓ Usar punições para faltas e erros;
- ✓ Manter a disciplina;
- ✓ Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
- ✓ Manter a unidade de comando;
- ✓ Supervisionar a ordem material e humana;
- ✓ Ter tudo sob controle;
- ✓ Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papéis.

Portanto, papel do gestor não pode ser inflexível, estático. Em seu perfil, ele precisa apresentar-se como profissional apto a perceber, refletir, criticar, ensinar, decidir e agir em qualquer situação adversa que possa surgir em sua administração. Além do mais, tão importante quanto é que o mesmo apresente ainda experiência, conhecimento, responsabilidade, comprometimento e, acima de tudo, habilidade em lidar com as pessoas, tendo estas como parceiras, buscando a eficiência, a eficácia e a efetividade em todo processo administrativo, numa forma de obter o sucesso desejado.

2.3 PERFIL E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Numa visão holística, administrar bens públicos, especificamente, se configura uma das mais complexas tarefas a que um profissional pode se submeter. Principalmente se ele se comprometer a executar tal tarefa de forma idônea e respeitando os preceitos legais. Portanto, a administração de bens públicos, requer bom senso, uma vez que, em meio a suas funções, o administrador estabelece rumos e dirige as pessoas que executam o trabalho.

Nessa perspectiva, a atuação do profissional de administração exige, acima de tudo, o conhecimento técnico, responsabilidade e compromisso. Principalmente quando se trata da administração de bens públicos. Assim sendo, a formação do profissional de administração pública exige estudo dos conceitos e fundamentos da Administração, do corpo teórico científico, bem como a aplicação dos princípios da

Administração nas organizações existentes em todas as épocas, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor (TRIGUEIRO, 2009)

Especificamente, a formação do administrador público tem implicações diretas no desenvolvimento do País, uma vez que este é o responsável direto pelo bom funcionamento das organizações públicas, estando, entretanto, diretamente envolvido com os destinos da sociedade.

Numa perspectiva de alcançar a eficiência e efetividade de suas ações, as organizações públicas dependem, essencialmente, da qualidade e da atuação das pessoas que estão a frente da gestão pública. Desse modo, é necessário que o profissional que se propõe a prestar serviços públicos sejam portadores de uma boa formação.

Conforme Dallari (1989), as organizações públicas

Cumprem a sua função ao buscarem uma maior eficiência da administração pública e o atendimento das necessidades da sociedade. De fato, o bem estar da população depende da qualidade do serviço público a ela prestado, que por sua vez depende da eficiência de seus funcionários (DALLARI, 1989, p. 9).

Diante do exposto, compreende-se a importância do papel desempenhado pelo administrador público, bem como da relevância de uma boa formação para tal profissional. Portanto, a formação desta modalidade técnica como profissão apresenta desafios no seu reconhecimento no campo acadêmico. De acordo com Pereira (2009), é durante o primeiro governo de Vargas, nos anos 1930, a partir da reforma burocrática no Brasil, que se registra a administração patrimonial, na qual os patrimônios públicos e privados estavam fundidos e o Estado era visto como propriedade do soberano. A administração burocrática, “na época, era a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção” (PEREIRA, 2009, p. 208).

No entanto, dita a história que tal reforma, que estabeleceu o serviço público profissional e os princípios da administração pública burocrática nunca foi concluída. Embora que, com a ampliação da atuação do Estado como agente ativo no processo de desenvolvimento econômico do País era preciso haver profissionais habilitados para realizar esta tarefa. Gaetani (1999) afirma que,

Neste período foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) com o objetivo de auxiliar a modernização do estado que passou a difundir a administração pública através de ações como a realização de concursos públicos, o desenvolvimento

de carreiras e a divulgação de produção científica através da Revista do Serviço Público (GAETANI, 1999, p. 97).

De acordo com Soares *et all* (2009, durante o período do pós-guerra, o ensino de administração pública na América Latina cresceu por conta do aumento do mercado de trabalho no setor público. Em consequência, registra-se também uma maior preocupação com a capacitação desses servidores. Assim sendo, em 1952, o ensino de administração pública como disciplina acadêmica foi introduzido no Brasil pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP).

Registra-se ainda que a cooperação técnica dos Estados Unidos da América (EUA) exerceu um relevante papel no estabelecimento e crescimento dos cursos de administração no Brasil, tendo seu auge nos anos 60. Já em 1967, a criação da Revista de Administração Pública (RAP), a qual se tornou o mais importante periódico da área e a criação do programa de mestrado em administração pública, ambos pela FGV/EBAP, se consolidaram como grandes eventos para a afirmação da profissão.

Entretanto, observa-se um declínio na área acadêmica da administração pública, por conta de questões políticas. Um exemplo disso foi o advento da ditadura militar e o milagre econômico, conforme lembra Gaetani (1999). Em seguida,

as instituições de ensino brasileiras acabaram optando, em sua maioria, pela adoção de currículos integrados, e a área de administração pública acabou sendo absorvida pela área de administração de empresas. O desestímulo do ensino de administração pública foi reforçado pela redução do estado nos anos 80 devido à crise econômica e estagnação (GAETANI, 1999, p. 100).

Concomitante a esse cenário, na década de 1980, reza a história que o governo do presidente Sarney promoveu uma reforma administrativa, com o objetivo de atender a demanda de reestruturação do Estado, se propôs a capacitar o seu pessoal para atender às novas demandas da sociedade de forma mais eficiente e que produzisse resultados coerentes com as demandas da população. com essa intenção, em 1986 deu-se origem a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com perfil de escola de governo, que tinha como missão, tornar a administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva, a partir da formação apropriada de seu pessoal (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2005).

Portanto, segundo Soares et all (2009), com a evolução do Estado, novos papéis sociais e econômicos surgem, se constituindo como um Estado social-democrático. Nesses moldes, a administração burocrática deixa de ser eficiente, se apresentando como desproporcional ao capitalismo industrial, uma vez que se entende a separação entre Estado e mercado. É a partir daí que se registra a reforma da gestão pública, a qual apresentava como objetivo principal tornar a gestão pública mais eficiente e mais responsável.

Para Pereira (2009), essa

Reforma adota uma abordagem gerencial da administração pública, porque segue o modelo de gestão das empresas privadas, defendendo uma maior autonomia e responsabilização dos órgãos públicos, como forma de atingir uma maior eficiência e qualidade (PEREIRA, 2009, p. 253).

Diante do que se apresenta, ressalta-se a complexidade que se mostra no setor público, exigindo, de seus administradores um nível de conhecimento técnico científico, de forma que prepare o profissional para enfrentar as constantes transformações e os novos desafios que se impõem na ordem do dia (FERRAREZI e ZIMBRÃO, 2005)

Ainda nesse enfoque, Souza (2002), lembra que, para que o administrador público possa atuar e obter uma gerencia administrativa com qualidade, ele precisa apresentar um perfil de gestor que se adeque ao contexto atual. Assim sendo, esse profissional precisa ter responsabilidade; apresentar habilidades de líder; ter iniciativa e criatividade; ter capacidade de agir adequadamente diante de situações diversas (e adversas); inteligência prática - voltada para a ação; desenvolvimento e aquisição constante de novos conhecimentos; investir em sua própria formação; se tornar um especialista generalista - conhecendo o particular a partir do geral; apresentar habilidades gerenciais; ter capacidade empreendedora, liderança e habilidades interpessoais.

Nessa mesma ótica, Keinert (1994, apud FELISSICIMO, 1996), também discorre sobre o paradigma emergente e as habilidades que o administrador público deve apresentar em seu perfil. Segundo ele, pode-se destacar:

Habilidades humanas para que desenvolva sua capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, adaptação a mudanças; habilidade profissional para que tenha uma visão estratégica incentivando a criatividade e a inovação, e a capacidade técnica que lhe permita usar as tecnologias administrativas mais adequadas ao setor público; habilidade pública

para que ele tenha responsabilidade social, noções de ética, democracia e compromisso com o serviço público. (KEINERT, 1994, apud FELISSICIMO, 1996, p. 202).

De todo modo, compreende-se que o papel do profissional que está a frente da gestão pública está evoluindo, exigindo, cada vez mais, que este seja um profissional habilitado, aberto ao novo, com capacidade técnica que possa lhe conferir à sua administração uma gestão democrática e participativa, uma vez que, em seu poder estão os destinos dos bens e serviços públicos, indispensáveis ao atendimento das necessidades sociais da população.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Richardson (2008), o ponto de partida de qualquer pesquisa é a meta ou o objetivo. Assim a pesquisa definiu para um segundo momento deste trabalho, o modelo que caracteriza a natureza da pesquisa. Posteriormente, foi realizada a coleta de informações. A seguir foram analisados os dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Diante do estudo desenvolvido, esse toma a dimensão de uma análise do Administrador Público como instrumento de excelência e inovação na gestão pública. O estudo ora apresentado tem como referência a pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e de caráter bibliográfico.

Dessa forma, com o propósito de buscar e fazer o levantamento das informações sobre o tema foi adotada a pesquisa exploratória e bibliográfica. “As pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese”. (MICHEL, 2009, p. 40). Essencialmente, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase de pesquisa, cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo.

Em seu percurso, o processo de investigação buscou o estabelecimento de relações entre as literaturas que discorrem, com propriedade, a respeito da formação do administrador público e suas implicações para o processo administrativo público.

Em paralelo, utilizou-se como instrumento a revisão bibliográfica, levando em consideração os objetivos propostos pela pesquisa, o estudo teve como fontes principais, artigos científicos, relacionados ao tema em pauta; publicações, como revistas, cartilhas, etc; documentos legais, a exemplo de leis, decretos e portarias, bem como manuais, teses, dissertações ou trabalhos de conclusão de curso, que pudessem enriquecer o estudo, de forma geral.

Para o levantamento do acervo bibliográfico, foram utilizadas as fontes virtuais, uma vez que, diante da dimensão e inovação do tema proposto, as fontes bibliográficas encontradas foram restritas, não oferecendo opções de escolha ou descarte do material levantado.

A leitura e a análise de cada fonte disponível levou em consideração a pergunta - norteadora do estudo - Qual a importância do administrador público profissional enquanto ferramenta para a excelência na gestão? -, de forma que, ao final do mesmo, se possa ter uma definição clara dos temas, ao ponto de se fazer uma relação dos argumentos teóricos conceituais apresentados e a prática vivenciada no cotidiano de uma gestão pública.

Nessa ordem, vale salientar que a análise se constituirá em uma reflexão a respeito das concepções de cada autor apresentado, não seguindo, necessariamente, uma cronologia metódica padrão que caracteriza a revisão bibliográfica propriamente dita.

4 PROCESSO DE INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Após apresentar um breve ensaio do papel do Administrador Público como instrumento de excelência e inovação, busca-se uma reflexão na questão da “inovação”. Segundo Meira (2009, p.18) “Saber imaginar é extremamente importante hoje e tem a ver com saber aprender. Porque, como diz Meira o futuro vem do futuro”. Mas as ideias são só uma parte pequena da equação da inovação que o Brasil tanto tem de aprender.

Essa frase é o suficiente para questionar a ação da administração e seus colaboradores na questão da inovação como ponto de partida para se chegar a uma excelência e conseqüentemente ao bom desempenho do profissional, em estreita ligação com a capacidade de lidar e gerenciar as instituições humanas.

Esse princípio demonstra que a Administração Pública precisa passar por uma renovação que não apenas deve ser originária do cenário interno e sim também deve inovar com outros modelos de gestão que causam o impacto no comportamento das pessoas.

Diante do contexto de mudanças sociais e comportamentais aceleradas, onde a expansão da cultura da inovação é marca registrada no cotidiano dos serviços e organizações, a gestão pública se depara com a emergente necessidade de se adequar a tais mudanças. Para isso, tendo como fins o alcance de uma maior efetividade, agilidade e redução da complexidade burocrática em sua estrutura governamental, se faz necessário à implantação de novas estratégias, adaptadas a modernização e contextualizadas com cada realidade social.

Conforme conceitua Garde (2001, *apud* Marques, 2008),

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos. (GARDE, 2001, *apud* Marques, 2008, p. 221).

Assim sendo, a nova gestão pública tem por base a informação, com caráter essencialmente de transmitir a ação, após uma profunda análise, uma avaliação que resulte na tomada de decisão futura, de modo a se adequar ao contexto. Ademais, a gestão pública, com características modernas, fundamenta-se num conteúdo ético, moral e legal, por parte dos atores com ela envolvidos, se fazendo partícipes de resultados de cunho positivo da política pública a ser implementada na administração de bens públicos.

Assim, compreende-se a importância da gestão pública na realização do interesse público, uma vez que “é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas” (BONEZI; PEDRAÇA, 2008, p. 12).

Entretanto, como em toda modalidade de gestão, os enfrentamentos aos desafios também são uma constante no ato administrativo público. Nessa lógica, ainda de acordo com Bonezi e Pedraça (2008),

A gestão pública, portanto, considerando o princípio econômico da escassez, em que as demandas sociais são ilimitadas e os recursos

financeiros para satisfazê-las são escassos, deve priorizar a administração adequada, eficaz e eficiente de tudo aquilo que for gerado no seio social, sempre tendo em vista o interesse do coletivo. (BONEZI; PEDRAÇA, 2008, p. 12).

Nessa perspectiva, é pertinente que o gestor público, se apropriando de uma visão moderna, procure cumprir, em suas estratégias de ação, objetivos que outrora foram traçados e devam servir como norte. Tais objetivos, entre outros podem ser classificados como: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, conforme apontam como Bueno e Oliveira (2002).

No contexto evolutivo histórico, a gestão pública apresenta diversos momentos que atestam um gradativo progresso. No âmbito nacional, alguns momentos são relevantes no que tange à caminhada da gestão pública até os dias atuais. Segundo Bresser; Pereira e Spink (2001) esta tem por base inicial a administração patrimonialista, passando pela burocrática e dirigindo-se para a gestão pública gerencial, em que a:

- A administração patrimonialista: refere-se à transformação dos cargos públicos em favoritismo político, com pouco controle central pelo governo, trazendo a multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados, ocorridas entre os anos de 1891 a 1930;
- A administração burocrática: foi o modelo utilizado a partir dos anos 30, substituiu o patrimonialista e trouxe a ênfase no controle, na centralização de decisões, na hierarquia focada no princípio da unidade de supervisão com rotinas rígidas e controle passo a passo dos processos administrativos; e
- A administração pública gerencial: iniciada nos anos 80, com ênfase no cliente, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das organizações públicas. Esse modelo busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos.

Tal evolução tem como fundamentos uma caminhada em prol da busca pela qualidade na prestação de serviços públicos à sociedade. Nesse contexto, a administração pública gerencial é a que se assemelha ao modo contemporâneo de

gerenciar bens públicos, uma vez que esta se enquadra num modelo focado para resultados e orientado para o cidadão.

Em conformidade com QSP (2001), a evolução para qualidade no serviço público apresenta a seguinte evolução histórica:

- a) Em **1991**: registra-se o início do desenvolvimento da gestão pública brasileira, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, com objetivo de tornar o cidadão como foco da gestão ao invés das organizações se preocuparem somente com seus atos burocráticos;
- b) Em **1997**: elaboração do programa voltado para a qualidade na área pública, com definição de indicadores de desempenho semelhantes aos utilizados nos programas de excelência do Brasil e no exterior, que representam o “estado da arte” em gestão. A adoção desses indicadores, sem adaptação, à área pública, mostrou-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente as que integram a administração direta, devido à natureza dessas organizações e de sua linguagem. Os programas utilizados tinham características meramente empresariais; e
- c) Já em **2000**: a estratégia utilizada foi a de adaptar a linguagem, ou seja, de converter para o setor público os conceitos de gestão contidos nos modelos; de preservar a natureza pública das organizações que integram o Estado brasileiro; de explicar os conceitos, mantendo o alinhamento em termos de critérios, pontuação e, principalmente, da essência que define todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Em conformidade, Bresser Pereira e Spink (2001), esclarece que o modelo de administração pública gerencial passou a ser descrita com mais relevância a partir da reforma da administração pública, iniciada em 1995, que buscou transferir para a sociedade e outras esferas do governo, as atividades que poderiam ser melhores executadas fora do âmbito do governo, deixando num segundo plano a gestão baseada puramente na burocracia.

Dessa forma,

cada vez mais as organizações tradicionais estão migrando para os modelos contemporâneos, baseados na sociedade da informação, e criam novos modelos organizacionais na busca de enfrentar a complexidade do ambiente que as cercam, em que as reservas de bens, conhecimentos e competências são distribuídas, ou seja, estão situados em múltiplas localizações (GERSTEIN (1993, p. 22),

Portanto, a nova gestão pública se remete a uma busca incessante na direção da modernização, desenvolvendo métodos que induzam o processo de criação e inovação dos servidores e das equipes de trabalho, organizando-se e sistematizando as novas boas ideias, implementando-as num contexto ampliado, numa visão de mundo atual;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi visto neste estudo, considera-se que a atuação do administrador público, a partir de um olhar voltado para a excelência na gestão, tem em seus aspectos a complexa missão de tornar o Estado mais eficiente, através de ações voltadas diretamente para as necessidades do cidadão. Assim ele precisa apresentar resultados, orientados pelas demandas sociais.

Em seu papel, o gestor público precisa estar conectado com a nova vertente que se abre no leque da modernização, enfatizando as mudanças que se agregam a nova gestão pública. Desse modo, a gestão das políticas públicas, requer de seus administradores o compromisso em relação aos resultados a serem alcançados, numa garantia de um efetivo desenvolvimento social e econômico, pautada na eficiência, eficácia e efetividade.

Enfim, ressalta-se ainda que a nova gestão pública exige que o gestor público seja capaz de gerir, compreender e articular os conhecimentos políticos, sociais e econômicos, aprimorando, continuamente, seus saberes técnicos, a fim de atuar como elemento ativo de governo. Além do mais, o Administrador público deve, ainda, ser um verdadeiro agente de condução do cotidiano, de mudanças e transformações dos cenários a que está inserido. Ao mesmo tempo, este precisa estar apto a provocar e conduzir a construção de novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares, condizentes com o contexto.

Deve, além de tudo, exercer um papel de verdadeiro educador e orientador, demonstrando habilidades de modificar comportamentos e atitudes das pessoas e, conseqüentemente, interferir e influenciar a cultura organizacional. Para isto, ele precisa ser portador da criatividade, da agilidade, da capacidade de se modificar, adaptando-se continuamente, ao meio, as inovações e à realidade.

Enfim, a partir do aperfeiçoamento constante de sua capacidade inovadora, o gestor público precisa agir numa linha de ação focalizada na eficácia, eficiência e

efetividade em todas as áreas da organização onde este atua, de modo sua gestão possibilite oportunidades e a cor responsabilização na gestão dos serviços públicos, tendo como foco o atendimento as necessidades da sociedade, pautado na excelência, de forma que favoreça, garanta e fortaleça os direitos de cidadania a cada cidadão.

ABSTRACT

This study has the general objective to promote a discussion about the importance of professional Public Administrator for a management based on excellence and innovation. Thus, the given work is the result of work done during the course of Public Administration Distance, which allowed the application and observation of practices, theories and molds studied during the course. In the context of work were identified theories and methods that were adopted for comparisons with the object of study, and based on the publications of authors and thinkers of the administration as a way of reasoning. The applied methodology was carried out through literature and exploratory research. The data collection instrument was a collection of views of authors who deal with the theme ethics and responsibility. As a result of the study applied by analyzing the sources said it was found that the Public Administrator needs to have a good education that transcends the learning in the classroom and that ensures a greater range of vision, allowing you to apply innovative techniques so that achieve excellence in management. Still need this professional is presented as a true change of driving agent and transformations of scenarios to which he belongs. At the same time, this must be able to lead and drive the construction of new directions, new processes, objectives, strategies, technologies and new levels, consistent with the context.

Keywords: Public Administrator. Excellence. Public Management. Vocational Training.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal. 05 de Outubro de 1988. 1. Ed. Curitiba : Editora Juruá, 1999, artigo 37, caput.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado**

do Paraná. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

CAETANO, Magalhaes de Barros, **GESTOR PÚBLICO**: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais. Trabalho de conclusão de Curso apresentado à disciplina “Introdução ao Trabalho Científico” do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, da Fundação Getulio Vargas. Belo Horizonte. 2009.

COLLINS, Jim. **Gestão**. Peter F. Drucker com Joseph A. Maciariello. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

DEBUS, Prof. Ilvo. **Gestão Fiscal Responsável**. Disponível em: WWW.irf.com.br. Acesso em 24/11/2014

FELICISSIMO, José Roberto. **A formação de recursos humanos para o governo: algumas questões e a experiência recente da FUNDAP**. *Cadernos Fundap*, São Paulo, n. 21, p. 198- 215, set./dez. 1996.

GAETANI, Francisco. **O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão**. *Revista de Serviço Público*, Brasília, ano 50, n. 4, p. 92-120, out-dez, 1999.

GARDE, Antonio, Juan. **Gerencia e administração financeira**. Madrid: Instituto de Estudos Fiscais, 2001.

GERSTEIN, Marc S. **Das burocracias mecânicas às organizações em rede**: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

FERRAREZI, Elisabete; ZIMBRÃO, Adélia. **Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea**: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. In: X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Santiago, Chile, 18-21 Out. 2005.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Análise das propostas dos cursos de administração pública no Brasil em função da evolução do campo de conhecimento**. São Paulo, EAESP/ FGV-NPP, 1996.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública** / Gelson Silva Junquilha. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIRA, S. R. B. de. **Os 10 pecados capitais do Gestor Público**. 2009. Disponível em WWW.administradores.com.br. Acesso em 24/11/2014.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. ; MAGALHÃES, Thaisa Ferreira. FERREIRA, Patricia Aparecida. **Formação em Administração Pública no Brasil: Desafios, Perfil de Formação e Especificidades da Área Administração Pública e Gestão Social**, v. 6 n°4, out.-dez. 2014.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro, 2008, p. 221

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MERIA, Silvio. **Tudo o que você queria saber sobre inovação e não tinha a quem perguntar**. HSM Management 72 janeiro-fevereiro 2009/18

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, L. C. Bresser. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

RICHARDSON Jarry, **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Revista de Ciências da Administração, vol. 7, núm. 14, julho-diciembre, 2005

SALDANHA, Arthur de Mattos. **Clima e cultura organizacionais, tarefas do dirigente na área pública**. Brasília: FUNCEP / CEDAM, 1989. 39 p. (Programa de Ensino a Distância. Atualização a Distância para Dirigentes e Gerentes da Área Pública, II; 2). ISBN 8525600288.

SIMIONE, Albino Alves. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: vol. 48 n°3. Mai/Jun. 2014

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

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Teorias da Administração I/ Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques**. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.