**FACULDADE ALFAUNIPAC DE ALMENARA**

Mantida pelo Instituto Educacional de Almenara

**Paulo Henriques Moreira**

**GESTOR PÚBLICO: competências para uma prática de**

**sucesso**

**PUBLIC MANAGER: competencies for a successful practice**

**practice**

Artigo de trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em administração de Empresa, pela Faculdade Alfaunipac de Almenara.

Professor Orientador: Wallace Moraes Gomes

Inhapim

2022

**GESTOR PÚBLICO: competências para uma prática de sucesso**

**PUBLIC MANAGER: competencies for a successful practice**

**Practice**

**[[1]](#footnote-1)Paulo Henriques Moreira**

**Wallace Moraes Gomes[[2]](#footnote-2)**

**2 . RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo geral discutir e apresentar as competências necessárias para um gestor público, tendo como resultado uma prática de sucesso. As discussões foram fundamentadas através de uma pesquisa bibliográfica, com revisão de literatura de autores que desenvolveram estudos significativos sobre o tema proposto. No corpo do texto foi apresentado o problema, como um dos direcionamentos do estudo, sendo ele: Quais competências devem fazer parte do perfil do gestor público para, uma prática dinâmica e de qualidade tendo com resultado o sucesso? Diante da sua elaboração, foi delineado a busca de respondê-lo através de uma literatura pertinente. Para melhor compreensão do estudo foi realizada uma revisão de literatura apresentando uma breve retrospectiva histórica de gestão escolar e competências e seus conceitos assim como o conceito de práticas de sucesso. Os resultados da pesquisa permitiram compreender e identificar as competências que são necessárias para que o gestor público tenha uma prática de sucesso e que para administrar não é suficiente apenas recorrer dos conhecimentos construídos através de suas experiências do dia a dia, mas há uma nova exigência dessa prática, que provém do desenvolvimento de competências, que vão ser o diferencial para a qualidade do serviço prestado.

**Palavras – chave: Gestor Público; Competência e Prática de Sucesso.**

**ABSTRACT**

**The present article has as a general objective to discuss and present the competencies required for a public manager, having as a result a successful practice. The discussions were based on a bibliographic research, with a literature review of authors who have developed significant studies on the proposed theme. In the body of the text, the problem was presented, as one of the directions of the study: Which competencies should be part of the profile of the public manager for, a dynamic and quality practice having success as a result? In view of its elaboration, the search for an answer was outlined through pertinent literature. To better understand the study, a literature review was carried out presenting a brief historical retrospective of school management and competencies and their concepts, as well as the concept of successful practices. The results of the research allowed us to understand and identify the competencies that are necessary for the public manager to have a successful practice and that to manage it is not enough just to resort to the knowledge built through their daily experiences, but there is a new requirement of this practice, which comes from the development of competencies, which will be the differential for the quality of the service provided.**

**Key words: Public Manager; Competence and Successful Practice.**

**3. INTRODUÇÃO**

A função do gestor público é destacada pela sua importância em administrar uma complexa demanda de necessidades coletiva, além de pensar ações de inovação para um efetivo crescimento e desenvolvimento local. Assim, além da prática técnico administrativas, devem se fazer presentes as práticas de relacionamento humano, de potencializar o serviço prestado com qualidade e, de promoção de melhoria de vida a comunidade.

O interesse pelo tema deu-se, por percebe que as exigências pela qualidade dos serviços prestados, pela gestão pública tem sido feita de forma mais intensa pela sociedade**.**

O contexto fomenta a intenção de levantar hipótese de recursos que possam trazer mudanças na prática do gestor, como a  necessidade de priorizar fatores como diferencial de trabalho, ou seja desenvolver competências para inovações. Pois, são recursos que favorecem a prática inovadora e eficaz, fortalecendo a administração e, as organizações públicas, como consequência alcançar o sucesso.

A perspectiva acima é reafirmada por Zarifian e Le Boterf (2001; 2003, Apud BUZATTO, JUNIOR E LOPES) ao se referirem a importância do saber mobilizar, saber fazer, saber agir, tomar iniciativa, assumir responsabilidades, ou seja, um compromisso efetivo com o trabalho em um sentido de construção através das interações dos sujeitos e sua realidade. Nessa linha de raciocínio que a formação de competências deve acontecer, para construir no indivíduo a capacidade de integrar, mobilizar e transpor os conhecimentos para a concretização da prática.

Diante desta premissa, o presente artigo traz como problema levantado: Quais competências devem fazer parte do perfil do gestor público para, uma prática dinâmica e de qualidade tendo com resultado o sucesso?

Presume-se que, uma minoria demonstra administrar com práticas inovadoras, ou seja que ainda não perceberam a importância de se inovarem e desenvolverem habilidades e competências que fortaleçam uma prática para além apenas da competência técnica, mas que venha contemplar de fato a cidadania e a construção de uma sociedade democrática.

Neste contexto revela-se a motivação e a justificativa desse estudo, assim como a necessidade da discussão do assunto em pauta, pois essas habilidades e competências, que vão ampliar o olhar do gestor público, ampliar as novas possibilidades de atuação diante da construção de conceitos de gestão dentro dos paradigmas emergentes da sociedade e, revigorar o interesse por ampliar novas concepções em sua formação.

Com base na organização, interesse e importância deste estudo, definiu-se como objetivo discutir e apresentar as habilidades e competências necessárias para um gestor público ter práticas de sucesso.

**4. REVISÃO DE LITERATURA.**

Nesta etapa da pesquisa será apresentada uma breve revisão de literatura, feita em três momentos, o primeiro será sobre a gestão pública, no segundo momento serão tratados conceitos de uma breve retrospectiva histórica e no terceiro o conceito de práticas de sucesso.

**4.1 Gestor Público e as práticas de sucesso**

A História da Administração pública no Brasil passou por diferentes fases, cada uma com marcas significativas em cada momento vivido, sendo importante ressaltar que antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era caracterizada como Patrimonialista, nesse período foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público – DASP. Quando em 1938, a administração Pública ficou denominada como Burocrática por um período mais extenso, com duração até a terceira década de 50, a partir daí, o foco da administração pública foi voltado de forma mais expressiva, para o cidadão, na busca de resultados e com os serviços descentralizados.

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

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

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

**4.2 Competência**

Tornou-se comum ouvir falar em competência, este termo tem ocupado diferentes espaços organizacionais, tanto público quanto privado e, segundo Duarte, Alberta e Pereira (2009), foi com o surgimento do taylorismo, na Revolução Industrial, que o mesmo foi integrado meio as organizações. O sentido dado a palavra, “competência”, foi como forma de definir a pessoa com desempenho satisfatório, na função a qual lhe era determinada.

Conforme as autoras citadas acima, Taylor, no início do século XX, chamava atenção das empresas, quanto a necessidade e relevância de terem em seu quadro de funcionários “homens eficientes”, fazendo a observação de que a procura pelos” competentes” era muito maior do que a oferta no mercado de trabalho, e que as empresas, se preocupavam apenas com a formação técnica de acordo com a função que exercia.

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

Competência então é definida por Zarifian (2001, Apud JUNIOR et al 2016) “como entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Considera-se também competência, o termo utilizado para:

... qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente. Além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis. E é justamente por isso, que todos os profissionais, mesmo aqueles já reconhecidos como competentes, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo (FLEURY; FLEURY, 2001, 2002. Apud AMARAL 2017).

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

**Material e Método**

No decorrer da construção deste artigo, foram utilizados recursos conforme as orientações recebidas, respeitando a característica do trabalho.

” As etapas que constituíram a construção da pesquisa foram: a seleção e exploração do material bibliográfico, a leitura desse material que contribuiu para e a escrita do artigo e sua fundamentação.

O procedimento metodológico utilizado neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (1988), (apud Moreira 2016) é a atividade de localização de fontes diversas de informação escrita para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema. Conforme Lakatos e Marconi (1985) (apud Moreira2016), ela visa colocar o estudante em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a fim de estudá-lo, sendo, portanto, o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Sobre a pesquisa bibliográfica, encontra-se em Gil (1991), a que ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, extraído preferencialmente de livros, revistas e jornais científicos, o que reforça a concepção dos autor acima citado. Portanto, deve ser analisada e interpretada pelo pesquisador, para ver a importância do material escolhido para o tema em pauta.

Ainda segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é de grande importância para a produção do trabalho e contribui para a formulação do problema. Porém não deve ser o único recurso utilizado, pois não é suficiente para substanciar o conteúdo da produção científica. Requer assim a reflexão crítica acerca dos assuntos estudados, de forma tal que seja possível discutir e dialogar entre as diferentes concepções dos autores utilizados. Torna-se importante ainda, buscar textos que sejam significativos para o estudo e que possam fundamentar o estudo em pauta. (GIL, 2009, p. 63).

Destaca-se como objeto de estudo o gestor público, relacionado a ele destaca-se as competências como instrumento para uma prática de sucesso.

Por se tratar de um estudo desenvolvido através da revisão de literatura, não foi necessário levantar dados para discutição comparar e/ou apresentar em forma de gráficos e tabelas isto, pela característica do tipo de pesquisa utilizada. Porém fez-se análise de conceitos concepções e ideias de diferentes autores já citados.

**5. DESENVOLVIMENTO**

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

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

Os gestores desempenham um papel fundamental neste processo e a mobilização de suas competências gerenciais se configuram como um elo na composição das competências individuais para as coletivas, o pode favorecer o desenvolvimento das competências institucionais.

Na perspectiva apresentada, percebe-se de forma geral, sem tratar portanto de situações específica, que há um déficit de uso das competências por parte dos gestores, é notório que o interesse em construir novas competência, caminha lentamente. Ainda são valorizadas as competências técnicas, sobrepondo as demais, sem portanto apresentarem resultados mais significativos de gestão pública.

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

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

Esta premissa é confirmada por Zarifian (2001, JUNIOR et al, 2017), quando diz que a competência refere-se ao indivíduo, e não está direcionada para atribuições, ou seja para as tarefas que devem ser cumpridas, quando usada ela é notável na prática das atividades, ou seja “são percebidas na efetiva ação, na capacidade de decidir diante de uma dada situação profissional que é cada vez mais dinâmica e instável frente as transformações do ambiente.”

Além das competências citadas pelo autor referenciado acima, segundo Chiavenato (2007, apud Marujo, et al 2014), destaca que “existem certas competências que são fundamentais para o desempenho do cargo do gestor.”,

Sendo elas:

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

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

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

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

Vale destacar as habilidades, como competências citadas por Marujo (2014), pois, o Conselho Federal de Administração apresenta como uma das principais habilidades que o administrados deve ter é a do relacionamento humano, sendo esta uma das mais importantes para qualquer nível de organização.

Ainda Roberto Katz (1955, apud Marujo ET AL, 2014) afirma que “para o desempenho de papéis, o administrador deve possuir certas habilidades para que possa trabalhar com sucesso dentre ela elas a de técnica humanas.”

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

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

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

Diante do exposto, acredita-se que os resultados mais promissores de uma prática de sucesso, são os advindos de uma formação coordenada pelo desenvolvimento de competências, porque traduz a capacidade do gestor de usar todos recursos formativos para uma administração de excelência e com sucesso.

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer do estudo, de acordo com as mudanças e transformações que foram acontecendo no processo histórico social e político no Brasil, percebeu-se a importância do gestor público desenvolver as competências que lhe capacitem, a enfrentar as diversas situações e, suas complexidades dentro do setor público, as mudanças ocorridas na sociedade trouxeram novas exigências, principalmente na qualidade dos serviços prestados pela gestão pública.

Entende-se ainda que, as competências técnicas, não são suficientes para que os resultados de sucesso sejam alcançados, em uma gestão pro ativa busca-se mais vigor para o trabalho através do desenvolvimento de competências necessárias para as inovações, para demarcar um período de mudança com qualidade e, eficácia no trabalho oferecido.

Desta forma os resultados esperados foram alcançados, assim como o objetivo do estudo, sendo ele apresentar as competências necessárias para uma gestão de sucesso.

**7. REFERÊNCIAS**

**AMARAL,** R. M**.** Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. 2018. Disponível em:

<http://repositorio.febab.org.br/files/original/30/4212/SNBU2008_061.pdf>. Acesso em 12 de Jan. de 2022.

**BUZATTO,** Taiza Rita Bertoldi**.** COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO: a relação entre a academia e a prática. Acesso em: 13 de janeiro de 2022. Disponível em: http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11978/1/d.pdf

**DUARTE, Michelle; FERREIRA** SandraAlberta; **LOPES**, Suely Pereira. (2009), A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da universidade federal do tocantins disponível em:

email.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGmtXDcBCbcXgkDcHbjTDthkqCW?projector=1&messagePartId=0.6..Acesso em 12 de Jan. de 2022.

**FEVORINI**, Fabiana Bittencourt; **SILVA**. Rogerio Tadeu; **Crepaldi,** Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. Disponível em:

ail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1.Acesso em 14 de Jan. 2022.

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

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

**LEITE,** JuniorA importância da eficiência para a gestão pública transformação no modelo de gestão. Disponível em:

<https://juniorapleite.jusbrasil.com.br/artigos/370346138/> . Acesso em: 10 de jan. de 2021.

**MADRIGAL**, Alexis. O papel do gestor no século XXI.disponível em: acesso em 10 de jan. de 2022.

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

**MELLO**, Simone Portella Teixeira de; **SILVA**, Francielle Molon da;

A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>

# MORONE. Duarte Marinez. A eficiência e o sucesso da gestão pública dentro da nossa nova realidade. 28 de jun. de 2021. Disponível em: <https://www.rdnews.com.br/artigos/conteudos/14634>. Acesso em 23 de Dez. 2021.

**OLIVEIRA.**  Débora Dos Santos. GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA: ANÁLISE ENTRE A DEMANDA E A OFERTA REFERENTE ÀS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PROFISSIONAIS. Disponível em <https://docs.google.com/document/d/1-0VWhFwXGztTM8wg> nO5jHpT0yYAKbiO\_rqxnTTDrm0/edit

**PEREIRA**, Lucena Costa. **SILVA**, Barbosa da Silva. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. 2010. Disponível em:C:/Users/Mestre/Downloads/4-22430-1-1-PB.pdf. Acesso em 10 de Jan. de 2022.

**SILVA**. Maria Cristina da V. A IMPORTÂNCIA DO GESTOR PÚBLICO NO PROCESSO DECISÓRIO. Disponível em:  
<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio>. Acesso em 10 de jan. de 2022.

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

1. Graduando em Adm. pela Faculdade Alfaunipac de Almenara MG.E mail:thiaghofernandes13@gmail.com2 [↑](#footnote-ref-1)
2. Professor Orientador – Email: moraes.wallace@bol.com.br [↑](#footnote-ref-2)