

## AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR PÚBLICO

Vanessa Bitencourth dos Santos (Mestranda), e-mail: vanessa\_bis@hotmail.com  
Euclides Fernandes dos Reis (Mestrando), e-mail: euclides.reis@yahoo.com.br  
Sara da Costa Fernandes (Mestre), e-mail: sara.scf1@gmail.com  
Edson Arlindo Silva (Orientador, Doutor), e-mail: edsonarlindosilva@gmail.com  
Vagner Rosalem (Orientador, Doutor), e-mail: vagner@hotmail.com

675

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo descrever as competências necessárias ao gestor público que deve estar preparado para enfrentar desafios gerenciais e disseminar o empreendedorismo inovador. Como metodologia optou-se pelo método de revisão integrativa pois a revisão integrativa busca uma completa e ampla revisão de teorias, evidências, conceitos e combina dados da literatura empírica e teórica, possibilitando a síntese do conhecimento de fatos e acontecimentos. Dentro dos primeiros resultados encontrados localizou-se aproximadamente 129 artigos, desses somente 08 respondiam à pergunta norteadora, e 84 não se adequaram a questão da pesquisa. Foram selecionados entre esses resultados artigos que objetivavam as competências que um gestor deve obter no âmbito e exercício de sua profissão, conhecimentos técnicos necessários, habilidades que esse gestor deve obter e atitudes assertivas perante as suas decisões e ações. Como resultado observa-se que é inevitável as mudanças dentro da esfera pública e o grande desafio é transformar a gestão burocrática, aquela que detém da hierarquização e de regras de condutas para uma gestão participativa e gerencial, onde busca a máxima produtividade nas prestações dos serviços públicos. A busca por novas formas de gestão que permitam o estímulo do empreendedorismo e da eficiência está cada dia mais evidente nas instituições e organizações, e deve ser base de estudos mais aprofundados na busca da melhoria contínua da administração do gestor público.

**Palavras-Chave:** administração pública, empreendedorismo, inovação.

### 1. Introdução

As empresas e instituições estão se deparando a cada dia com uma imensa competitividade de mercado, atualmente no ambiente organizacional e na atual conjuntura do cenário, o que está se tornando um diferencial competitivo nas organizações e instituições é o potencial humano. Ele é visto como grande fonte de sucesso, uma vez que a instituição necessita de profissionais altamente competentes para a eficácia e resultado da organização.

Ou seja, o capital humano deve estar em constante mudança na busca de novos desafios almejados pela empresa e instituição, diante disto o foco das organizações passou a ser as competências necessárias que os gestores devem obter. É preciso que o capital humano da empresa esteja em constante aprendizagem, e que obtenha conhecimentos, habilidade e

atitudes corretas diante do cenário atual para realização da correta tomada de decisão. O capital humano é um ativo que deve ser desenvolvido para direcionar melhor os negócios dentro das empresas e instituições, seja ela pública ou privada, capital humano dentro de uma instituição são as pessoas que trabalham e realizam ações que trazem benefícios e integram coisas positivas as instituições, é o ativo mais importante pois dele depende as ações das pessoas capacitadas em conhecimentos, habilidades e atitudes em busca de efeitos benéficos as empresas.

O atual desafio que as empresas e instituições vêm obtendo é de se adaptar as mudanças impostas pelo cenário atual, com a revolução da comunicação e os avanços tecnológicos, os gestores e colaboradores devem garantir um suporte inteligente a empresa e ou instituição que gestor ou profissional atua, é com os conhecimentos de seus colaboradores e principalmente de gestores que organização pode se manter e melhorar suas competências e funções. As competências passaram a ser base para conhecimentos e melhor gestão das organizações. Vários são os estudos relacionados a elas, e essas mesmas podem ser descrevidas como conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional.

Fleury e Fleury (2000) atribui “competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Perante este contexto, é necessário repensar as competências dos gestores inseridos na gestão dos estabelecimentos de ensino públicos e quais os papéis que o gestor necessita desempenhar para prosseguir, realizando um trabalho diferenciado e competitivo.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Princípios e competências dos gestores públicos.**

O papel fundamental do gestor público é planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades dentro de uma instituição, portanto não é uma tarefa fácil, exigindo muito do profissional que lidera determinada área. O gestor público está inserido dentro da esfera pública e seus atributos podem ser do prestador de serviço ao concursado, passando pelo

ocupante de cargos que requer maior índice de responsabilidade, podendo todos serem considerados funcionário público. “Servidores públicos é quem trabalha para a administração pública em atitude profissional, sob vínculo e subordinação, recebendo pagamento direto ou indiretamente pelos cofres públicos” (DALARI, 1989)

O gestor público precisa ter visão sistêmica e obter atributos muito importantes ligados aos relacionamentos dentro e fora das organizações, o papel do gestor vai além de sua habilidade, ele precisa conduzir pessoas e recursos e tem papel fundamental dentro das organizações.

Chiavenato (2004) menciona que gestor é um influente não só de condução do cotidiano de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação transforma comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com seu estilo de gerência modifica a cultura organizacional. O gestor deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes e demais pessoas dentro e fora das organizações.

Outro fator importante referente às novas mudanças é o salto significativo do processo de inovação tecnológica, ele passa a compor os processos da organização e obtém desenvolvimentos e parcerias através do desenvolvimento de tecnologias e sociedades que atribuam valores, contribuindo para o autodesenvolvimento das empresas e instituições.

De acordo com Ferreira (2005) a singularidade de cada organização é predominantemente determinada pelos valores e modo como os colaboradores e pessoas interagem na organização, a cultura representa a atitude como essas pessoas constroem e reconstroem seus valores dentro do seu ambiente de trabalho.

Na organização pública a gestão é definida por aspectos de natureza histórica e a Administração pública pode ser observada como um aparelho de estado organizado com atribuições de executar serviços visando atender as demandas da população, existem na trajetória da Administração pública três diferentes formas de atuação a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A administração pública patrimonialista parte da primeira era da gestão pública onde os interesses do gestor e do funcionário público não se distinguem do que é público e do que é privado com características de nepotismo corrupção e ineficiência dos métodos de trabalho e falta de planejamento, logo depois veio a gestão burocrática que por sua vez atribuiu regras e surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo da patrimonialista trazendo com ela a hierarquia funcional controles dos processos e profissionalização, e na sequência a Administração pública gerencial que é uma resposta ao impacto do desenvolvimento tecnológico, surgindo como uma necessidade de redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados à população.

678

Ainda segundo Abrúcio (1998) a gestão pública é definida por elementos culturais, porém o gestor público deve trabalhar as competências, desenvolvimentos, cultura e fatores que tragam melhores resultados gerenciais, deixando de trabalhar a velha cultura do patrimonialismo, trabalhando os princípios da administração pública o LIMPE Legalidade, impessoalidade, moralidade, princípio da publicidade e eficiência, princípios que juntos farão a diferença nos ambientes públicos, atribuindo à liderança nos métodos de aprendizagem das instituições públicas e melhorando os processos burocráticos nas instituições, os tornando mais auto-suficientes e satisfatórios.

### 3. Metodologia

O estudo realizado buscou-se a resposta para a questão norteadora que nos conduziu ao longo dessa pesquisa, o levantamento da bibliografia foi realizado na biblioteca digital do google acadêmico que é uma ferramenta de busca muito utilizada pelas instituições de ensino superior, nesta biblioteca encontramos artigos, teses, livros e outros documentos que auxiliam a investigação por informações de várias áreas do conhecimento.

Outra importante biblioteca digital é a Scientific Electronic Library Online (SciELO) que também é muito utilizada no ambiente acadêmico. Para o levantamento dos artigos na área da mencionada pesquisa, foram utilizados os descritores na área de conhecimentos em: "competências" "gestor público" e "desenvolvimento de competências" foram adotados critérios de inclusão e exclusão dos artigos, e foram absorvidos somente aqueles que mais explicavam e interagem com a pergunta norteadora da pesquisa em questão.

Optou-se pelo método de revisão integrativa, a revisão integrativa busca uma revisão completa e mais ampla, integra revisão de teorias, evidências, conceitos e combina dados da literatura empírica e teórica, possibilitando a síntese do conhecimento de fatos e acontecidos (ROMANO, 1998).

679

A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2017 com pressupostos referentes às competências dos profissionais atuantes na esfera pública como, gestores, líderes, empreendedores e coordenadores, e para conduzir a revisão foi utilizada a seguinte questão: Os gestores públicos atuantes no exercício de suas funções obtêm as competências que a instituição exige?

Os primeiros critérios de inclusão foram: artigos, teses e dissertações publicados dentro do período de cinco anos em periódicos nacionais indexados nas bases de dados acima mencionadas, todos relacionados as competências, ao gestor público e desenvolvimento de competências. Observando através da pesquisa a dificuldade de encontrar temas mais aprofundados sobre as competências de gestores públicos, foi então acrescentado um período específico maior, atribuindo então os anos de 2010 a 2017. Foi então após esse aumento do período que foi possível encontrar mais artigos relacionados aos temas.

Dentro dos primeiros resultados encontrados localizou-se aproximadamente 129 resultados, desses somente 08 respondiam à pergunta proposta, e 84 não se adequaram a questão norteadora, foram selecionados entre esses resultados artigos e dissertações que objetivavam as competências que um gestor deve obter no âmbito e exercício de sua profissão, conhecimentos técnicos necessários, habilidades que esse gestor deve obter e atitudes assertivas perante as suas decisões e ações.

Foram excluídos dois artigos dentre esses oito selecionados, por se tratarem de artigos de revisão, atenuando os 02 artigos da primeira combinação, obteve-se 4 artigos selecionados e 02 dissertações totalizando 06 seis para o estudo deste referido artigo relacionado as competências dos gestores públicos.

#### 4. Resultados

Para analisar os artigos selecionados, utilizou-se um quadro descrevendo referências aos seguintes dados: nome da produção científica, base de dados, autores e resultados, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Principais resultados dos artigos encontrados

<b>Produção científica</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Autores</b>	<b>Resultados</b>
A nova administração pública e a abordagem da competência	A RAP segue o padrão Creative Commons (BY NC) utilizado pelo SciELO	Tomas de Aquino Guimarães**	Verificou-se a necessidade das competências dos gestores em busca de uma instituição mais Empreendedora e assertiva em seus resultados.
As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior	Google acadêmico	Aline Lucena Costa Pereira Anielson Barbosa da Silva <sup>2</sup>	Este estudo identificou as competências dos gestores públicos que atuam nas IFES as instituições públicas passam por um processo de transformação, demandando a necessidade de profissionalismo e desenvolvimento de gestores públicos mais competentes.
Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento	Google acadêmico	Deizi Paula Giusti Consoni	O intuito e resultado deste trabalho foi analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continentes do IFSC
Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Gestores Públicos em Instituições Federais de Educação	Google acadêmico	Kelly Cristina Brito-de-Jesus, Marcos Gilberto Dos-Santos, Jader Cristino de Souza-Silva e Miguel Angel Rivera-Castro	O presente artigo analisou a relação entre o desenvolvimento das competências gerenciais: cognitiva, funcional, comportamental e política e as modalidades da aprendizagem organizacional: treinamento tradicional, leitura de textos e banco de dados, comunidades de prática, mentoria e interações casuais an formação e aprendizagem gerencial do gestor público
Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação no	Google acadêmico	Aline Costa Araújo	O resultado apresentado menciona que as competências ‘saber ouvir’ e ‘ter capacidade de se expressar com clareza, objetividade e assertividade, bem como saber escolher e utilizar as formas mais

campus da universidade federal do Ceará em Sobral			adequadas para se comunicar’ são sempre as que mais devem ser utilizadas an gestão.
Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo	Scientific Electronic Library Online (SciELO)	Fabiana Bittencourt Fevorini; Rogerio Tadeu Silva; Ana Maria Crepaldi	No resultado observou que ocorre uma evolução do tema, é provável que também avance o entendimento das organizações públicas sobre o necessário alinhamento das competências com as estratégias organizacionais

Fonte: Elaborada pela autora, 2017

Os artigos selecionados estão todos em língua portuguesa totalizando seis entre artigos e dissertações, todos publicados entre 2010 a 2017 os descritores que foram mais utilizados pelos autores dos artigos foram: gestão por competências; gestores públicos; desenvolvimentos de competências, competências gerenciais e empreendedoras.

Foi utilizada na pesquisa as abordagens qualitativas e quantitativas, dois artigos quantitativo que avaliaram o nível de domínio das competências, um artigo de abordagem qualitativa e um estudo quali/ quanti, observando a análise de uma forma delineada e por diferentes metodologias.

As competências individuais dos colaboradores e gestores, muito tem a acrescentar Na realização das tarefas dentro de uma instituição, elas devem estar alinhadas com as competências organizacionais para objetivar os resultados que uma instituição ou empresa exigem.

Verificou-se que o foco dos artigos selecionados diz respeito a mudança de comportamento que hoje está sendo solicitado ao gestor público, mudanças de paradigmas de uma administração burocrática para uma administração gerencial e de qualidade. Na análise dos artigos e para facilitar as informações consideradas relevantes, observa-se que em um dos artigos é muito comentado o comportamento empreendedor, esse comportamento deve ser evidente tanto na esfera pública quanto na privada, pois conforme menciona Dornellas (2001) resalta a visão, quando afirma que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.



Já a visão de Almeida(2012), Saraiva e Capelão (2000) e Secchi (2009), emergiu a necessidade de um Estado capaz de desenvolver e implementar melhorias em prestação de serviços públicos, como também, capaz de diminuir os altos custos da máquina pública. Em outras palavras, as organizações públicas necessitariam adotar modelos de gestão eficientes, eficazes e mais assertivos.

#### **4.1. A nova Administração pública e as competências necessárias**

A metade do século XX foi marcada pela era do conhecimento e da informação, foi um período de grandes modificações tecnológicas, sociais e econômicas, que infringiram novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Foi através dessas indagações que se entendeu a necessidade de mudanças nos ambientes públicos, tentando torna-los mais flexíveis e adaptáveis as mudanças, no ambiente privado já obtemos a cultura de tentar buscar sempre a qualidade e eficiência dos serviços prestados, e com o passar do tempo isso está de certa forma se transferindo para a gestão nos estabelecimentos públicos através das competências dos seus colaboradores. Ruas (2000), menciona que as competências vão além da formação acadêmica ou profissional, a competência implica em mobilizar conhecimentos e aplicar todos os recursos disponíveis em um contexto específico.

Alguns teóricos brasileiros como Dutra (2004) menciona que diferentes atividades requerem de seus profissionais e gestores competências específicas e muitas características e atribuições que são esperadas dos gestores nesta nova era de informações, e através dos estudos podemos observar que as mais comuns são: saber lidar com as incertezas, aprender a trabalhar em equipe, liderar, questionar-se sempre, correr riscos necessários e modificar sua percepção em incentivos a instituição e empresa em que atua. As competências individuais dos gestores e trabalhadores devem estar alinhadas aos objetivos da organização para juntos alcançar os objetivos propostos.

#### **5. Considerações Finais**

Ressalta-se que é inevitável as mudanças dentro da esfera pública e o grande desafio é transformar a gestão burocrática, aquela que detém da hierarquização e de regras de condutas



para uma gestão participativa e gerencial, onde busca a máxima produtividade nas prestações dos serviços públicos. A busca por novas formas de gestão que permitam o estímulo do empreendedorismo e da eficiência está cada dia mais evidente nas instituições, e organizações, o avanço tecnológico muito contribui para esta busca incessante, a inovação e o desenvolvimento fazem partes deste processo tão importante, o desenvolvimento de habilidades que estão sendo conquistadas pelos gestores públicos, necessitando esse gestor ter uma postura diferente e flexível as mudanças.

A presente revisão nos mostra a importância do empreendedorismo e das competências que devem ser atribuídas aos novos e veteranos gestores dentro dos ambientes públicos, portanto tornando esses ambientes mais eficientes e mostrando a importância de estar atento as mutações e inovações frente ao cenário atual.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). **Referências Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 173-199.

ALMEIDA, D. R. Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma análise à luz da experiência UFBA. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

DALLARI, D.; **O que é o funcionário público.** São Paulo: Brasiliense, 1989.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA e C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Romano C, Veiga K. Atuação da enfermagem no gerenciamento de recursos materiais em unidades de terapia intensiva (UTIs). *Rev Bras Enferm.* 1998.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *READ.* Porto Alegre, Edição 15, v. 6, n. 3, maio/jun. 2000

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, p. 59-77, 2000.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr., 2009.



XXIII CONAD – Congresso Nacional de Administração  
“Administração no Brasil: Uma Agenda para o Futuro”

ISBN 978-85-5806-003-5

684

Goiânia, setembro de 2018