

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS DO HOMEM
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diego Henrique Viana

ADMINISTRADOR PÚBLICO COM FORMAÇÃO: RAZÃO DE EFICIÊNCIA NO
EXERCÍCIO ORGANIZACIONAL EM PÚBLICAS E PRIVADAS

Campos dos Goytacazes - RJ

2025

Diego Henrique Viana

**ADMINISTRADOR PÚBLICO COM FORMAÇÃO: RAZÃO DE EFICIÊNCIA NO
EXERCÍCIO ORGANIZACIONAL EM PÚBLICAS E PRIVADAS**

Monografia apresentada ao Centro de Ciências do Homem, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Gerson Tavares do Carmo
Co-orientadora: M.a. Mayara Xavier Moraes

Diego Henrique Viana

**ADMINISTRADOR PÚBLICO COM FORMAÇÃO: RAZÃO DE EFICIÊNCIA NO
EXERCÍCIO ORGANIZACIONAL EM PÚBLICAS E PRIVADAS**

Monografia apresentada ao Centro de Ciências do Homem, da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Joseane de Souza (Presidente)

Mayara Xavier Moraes (Co-orientadora)

Nilo Lima de Azevedo (Avaliador)

Patrícia Helena Barbosa Azevedo (Avaliadora)

Campos dos Goytacazes – RJ

2025

“Só se pode alcançar um grande êxito
quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”

(Friedrich Nietzsche).

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu mais profundo agradecimento — em especial ao meu pai, Gilmar; à minha mãe, Ingrid; à minha irmã, Bruna; ao meu tio, Plínio; e à minha avó, Iracema. Cada um foi essencial para que eu chegasse até aqui, e sou grato por todo o apoio e amor incondicional.

Aos meus amigos João Pedro, Guilherme e Felipe, que estiveram presentes durante toda essa jornada, trazendo leveza, parceria e humor mesmo nos momentos mais difíceis, meu muito obrigado.

Durante a graduação, construí amizades incríveis que sempre irei valorizar. Em especial, agradeço a Gabriela, Letícia e Amanda, por fazerem parte dessa trajetória, apesar de tudo.

Sou grato também à Gerência de Compras da UENF e a todos os amigos que conquistei nesse espaço. Desde o estágio até a contratação, fui acolhido com carinho e respeito e levarei comigo aprendizados e amizades para a vida toda.

Agradeço à UENF, que me proporcionou viver algo que eu jamais havia sonhado. Foram experiências, vínculos e momentos inesquecíveis, que levarei comigo por toda a vida.

À professora Joseane de Souza, deixo um agradecimento especial. Foi a docente com quem mais me conectei e tive abertura para crescer, aprender e amadurecer tanto academicamente quanto pessoalmente, além de permitir que esse trabalho se concretizasse. Também agradeço imensamente à Mayara Moraes, minha coorientadora, que dedicou um tempo valioso a mim nessa reta final, com enorme cuidado e respeito.

Por fim, à minha noiva, Eduarda: minha eterna gratidão por ter chegado justamente no momento mais crítico da caminhada. Você trouxe leveza, companheirismo e, acima de tudo, muito amor. Obrigado por me motivar, acreditar em mim e me lembrar de que a vida vale a pena.

VIANA, Diego. **Administrador público com formação: razão de eficiência no exercício organizacional em públicas e privadas**. Campos dos Goytacazes (RJ): UENF, 2025. Monografia (Bacharel em Administração Pública). Orientador: prof. Dr. Gerson do Carmo. Co-orientadora: M.a. Mayara Xavier Moraes.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como a formação em Administração Pública contribui para a valorização profissional do gestor público no mercado de trabalho, examinando suas competências específicas, diversas áreas de atuação e o impacto gerado em organizações governamentais. A pesquisa partiu de um estudo bibliográfico, que inclui a revisão de autores brasileiros consagrados e dados de instituições como ENAP e FGV, a pesquisa demonstrou que a qualificação especializada transformou-se em um diferencial competitivo para os profissionais do setor público. O estudo também evidenciou que a revolução digital na administração pública, embora necessária, só produz resultados efetivos quando acompanhada da devida capacitação gerencial. Da mesma forma, mecanismos de participação social só se tornam efetivos quando mediados por gestores com formação adequada. As principais conclusões foram que a valorização do gestor público no mercado de trabalho está intrinsecamente ligada à sua formação especializada, que lhe permite transitar entre diferentes setores e níveis de governo com competência técnica e visão estratégica. A pesquisa reforça a importância do investimento contínuo em qualificação profissional como fator determinante para a modernização da administração pública brasileira e a eficácia das políticas governamentais.

Palavras-chave: Gestão pública; Mercado de trabalho; Competências; Administração pública; Diferencial competitivo.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how education in Public Administration contributes to the professional advancement of public managers in the job market by examining their specific competencies, various areas of activity, and the impact generated in governmental organizations. Based on a bibliographic review, including renowned Brazilian authors and data from institutions such as ENAP, and FGV, the research demonstrated that specialized qualifications have become a competitive advantage for professionals in the public sector. The study also showed that the digital revolution in public administration, although necessary, only yields effective results when accompanied by proper managerial training. Likewise, mechanisms of social participation only become truly effective when mediated by well-trained managers. The main conclusions indicate that the professional recognition of public managers in the job market is intrinsically linked to their specialized education, which enables them to operate across different sectors and levels of government with technical competence and strategic vision. The research reinforces the importance of continuous investment in professional development as a key factor in modernizing Brazilian public administration and enhancing the effectiveness of government policies.

Keywords: Public management; Labor market; Competencies; Public administration; Competitive advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GERAL	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3 JUSTIFICATIVA	13
4 METODOLOGIA	15
5 A TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	16
6 TRANSFORMAÇÕES E PERMANÊNCIAS NOS MARCOS INSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	20
6.1 A DINÂMICA DOS PARADIGMAS NA GESTÃO ESTATAL BRASILEIRA	24
6.2 A TRAJETÓRIA DO ENSINO EM GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	27
6.3 REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL: ENTRE AVANÇOS E DESCONTINUIDADES	30
7 O GESTOR PÚBLICO NO SÉCULO XXI	34
8 AS DIVERSAS FRENTES DE ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO BRASIL	39
9 O PESO DA QUALIFICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	45
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o papel do gestor público vem ganhando destaque no mercado de trabalho, não apenas no setor governamental, mas também em organizações privadas e do terceiro setor. Vivemos em uma época em que a eficiência na administração e a transparência na gestão são demandas urgentes da sociedade, e por essas razões esses profissionais se tornam peças-chave. Como bem observa Matias-Pereira (2014), o modelo tradicional de burocracia — com sua ênfase em hierarquias claras e procedimentos formalizados — já não basta, é preciso ir além, incorporando visão estratégica, capacidade de inovação e uma sólida compreensão das políticas públicas. Essa mudança de paradigma abre portas para quem possui formação especializada, permitindo atuação em áreas diversas como consultoria, licitações e projetos de impacto social, entre outras.

Bresser-Pereira (2007) destaca que o bom gestor público precisa conciliar eficácia operacional com responsabilidade social, algo que o distingue em qualquer ambiente profissional, seja ele público ou privado. Nesse sentido, saber gerenciar com ética e criatividade virou um trunfo indispensável em tempos de recursos limitados e cada vez mais cobrança por resultados.

Além disso, esses talentos têm sido cada vez mais aproveitados, não somente no serviço público, mas também amplamente reconhecidos em empresas privadas e ONG's. Afinal, as fronteiras entre o público e o privado estão mais fluidas, criando espaços inéditos para quem domina ambos os universos. Essa tendência se torna ainda mais relevante quando pensamos nos desafios atuais da gestão brasileira, desde a modernização de processos até a pressão por serviços digitais eficientes (Neto, 2025).

Com toda a modernização do setor público ao longo dos anos, se faz necessário destacar que esses profissionais não estão confinados a repartições governamentais. A versatilidade de um Administrador Público viabiliza a atuação em consultorias estratégicas, organismos internacionais e até mesmo em empresas que precisam navegar pelo complexo universo das políticas públicas (Andrade, 2004). O que os torna especiais é justamente essa capacidade de transitar entre diferentes realidades, traduzindo linguagens e construindo pontes. Araújo (2022) destaca que o verdadeiro diferencial está na habilidade de articular diversos atores em prol de objetivos comuns, uma competência rara e extremamente valiosa no mundo atual.

Ao final desta análise, espera-se deixar claro que a valorização do gestor público vai muito além do domínio técnico. Trata-se de um profissional capaz de equilibrar números e pessoas, normas e inovação, eficiência e impacto social. Num momento em que organizações de todos os tipos buscam quem entenda de gestão com propósito, essa formação se revela não apenas relevante, mas essencial para o futuro do trabalho no Brasil.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Abordar como a formação em Administração Pública contribui para a valorização do gestor público no mercado de trabalho, considerando suas competências, áreas de atuação e o impacto profissional em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar e contextualizar as principais transformações da Administração Pública brasileira;
- Mapear as principais competências desenvolvidas durante a formação em Administração Pública e sua relação com as demandas contemporâneas do setor público e privado;
- Identificar as áreas de atuação do administrador público nos diferentes setores (governamental, privado e terceiro setor), destacando o papel estratégico desse profissional;
- Discutir os efeitos da profissionalização da gestão pública na eficiência das organizações e na qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- Relacionar a evolução dos modelos de administração pública no Brasil com a valorização do gestor público como agente de transformação institucional.

3 JUSTIFICATIVA

A questão central que guiou este estudo foi: Como a formação em administração pública pode ser um diferencial competitivo no mercado de trabalho? A resposta parece estar na combinação única de habilidades que o gestor público desenvolve. Enquanto muitos administradores têm conhecimentos gerais de gestão, esses especialistas trazem consigo um entendimento aprofundado de questões como orçamento público, governança e gestão de pessoas, competências cada vez mais valorizadas.

Em um cenário no qual o setor público, corporações privadas e entidades do terceiro setor enfrentam obstáculos estruturais, como a limitação de recursos, transição para a esfera digital e demanda por maior transparência, o gestor público se destaca como um protagonista essencial. Neste contexto, a formação em Administração Pública desempenha um papel crucial, uma vez que prepara profissionais capacitados a abordar temas como políticas públicas, administração orçamentária, governança e inovação.

A relevância desta investigação se intensifica diante da carência de estudos que analisem, de maneira integrada, o impacto da formação em Administração Pública na empregabilidade e no desempenho profissional desses administradores. Diversos trabalhos discutem a estrutura do setor público ou as reformas administrativas, mas as análises sobre como essa formação específica pode se transformar em vantagem competitiva no atual mercado de trabalho ainda são escassas. Esta pesquisa visa contribuir nesse sentido, investigando como as habilidades desenvolvidas durante o curso de ADM. P. se harmonizam com as exigências de distintos ambientes organizacionais.

Sob a ótica acadêmica, a investigação proporciona a oportunidade de estabelecer um referencial teórico focalizado na articulação entre ensino superior, mercado de trabalho e administração pública. Ao abordar assuntos como formação profissional, competências técnicas e inserção no mercado, o estudo pode servir de fundamento para futuras pesquisas e para a reflexão sobre a atualização dos currículos dos cursos direcionados à área pública.

Ademais, a contribuição social da investigação se destaca ao reconhecer o papel do gestor público como agente de mudança. Diante de um ambiente que demanda respostas ágeis, soluções inovadoras e políticas públicas eficazes, a

capacitação desses profissionais influencia diretamente a qualidade dos serviços disponibilizados à população. Valorizar sua formação é, portanto, valorizar o próprio processo de modernização do Estado e o fortalecimento da cidadania.

4 METODOLOGIA

Este estudo se fundamenta em uma metodologia qualitativa, dialogando com autores reconhecidos e analisando dados de fontes confiáveis, como pesquisas do IBGE e estudos setoriais. A escolha por um embasamento teórico consistente não é acidental: como bem lembram Malvestiti et al. (2024), administrar com excelência exige mais do que bom senso, demanda conhecimento técnico aliado à capacidade de inovar. Essa dualidade está no cerne da atuação do gestor público contemporâneo. A metodologia foi moldada de modo que permita uma análise crítica e sistemática das principais contribuições teóricas e empíricas relacionadas ao tema.

A revisão teórica concentra-se na avaliação de publicações científicas com a finalidade de compreender de forma aprofundada de que maneira a formação em Administração Pública pode contribuir para o desenvolvimento de competências valorizadas no mercado de trabalho. O estudo será fundamentado em uma revisão bibliográfica e documental.

A revisão bibliográfica consistirá na análise de autores clássicos e contemporâneos da área de Administração Pública, além de artigos científicos, teses, livros e periódicos especializados. Esta etapa visa construir um referencial teórico sólido que sirva de base para a discussão crítica dos dados. A análise documental incluirá dados secundários obtidos em fontes oficiais, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) e outras instituições que disponibilizem estudos e levantamentos sobre o perfil profissional e a atuação do gestor público no Brasil.

A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, com o intuito de identificar categorias temáticas relacionadas às competências, oportunidades e desafios enfrentados por esses profissionais. A sistematização dos resultados será apresentada ao longo dos capítulos, buscando sempre dialogar com a literatura teórica e com a realidade do mercado de trabalho. Essa metodologia foi selecionada por ser adequada à natureza interpretativa da pesquisa e por permitir uma análise crítica que transcende a simples descrição de dados, propondo reflexões sobre o papel da formação profissional na valorização do gestor público no Brasil contemporâneo.

5 A TRANSFORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Ao longo da história, a gestão pública no Brasil passou por profundas transformações, espelhando as mudanças políticas e sociais do país. Nos primórdios, o modelo patrimonialista predominava, misturando interesses particulares com a administração do Estado, um cenário bem descrito por Faoro (2001) em sua análise sobre as estruturas de poder nacionais. Esse sistema era marcado por relações pessoais e falta de profissionalismo e só começou a ser transformado com as reformas dos anos 1930, que introduziram conceitos como impessoalidade e a meritocracia no serviço público.

O governo Vargas representou um divisor de águas nesse processo, criando instituições como o Departamento Administrativo do Serviço Público, o DASP, que buscava trazer maior racionalidade à máquina estatal. Como aponta Nunes (2017), este período lançou as bases para um serviço público mais técnico, embora ainda extremamente centralizado. A adoção do modelo burocrático weberiano — caracterizado principalmente pela hierarquia, regras formais e meritocracia — apesar de ajudar a combater o patrimonialismo acabou, em contrapartida, criando uma estrutura excessivamente engessada, pouco ágil para responder às demandas da população.

Com a aceleração do desenvolvimento nacional a partir dos anos 1960, a administração pública começou a incorporar novas ferramentas de planejamento e gestão. O período militar curiosamente combinou a centralização política com modernização administrativa, criando órgãos importantes como o Ministério do Planejamento. Bresser-Pereira (2007) observa que surgiu nessa época uma tecnocracia estatal eficiente em muitos aspectos, onde a tomada de decisões e a administração de políticas eram realizadas por especialistas técnicos e burocratas, ao invés de políticos eleitos. Entretanto, esse cenário se mostrava carente de mecanismos democráticos de controle, em razão da ditadura.

A redemocratização trouxe ventos de mudança com a Constituição de 1988 ampliando direitos sociais, como a participação política, além da instauração de mecanismos de transparência. Araújo (2022) destaca que este marco legal democratizou o Estado, mas também criou novos desafios operacionais, com uma profusão de normas que muitas vezes travavam a ação governamental. Era o dilema entre controle democrático e eficiência administrativa se manifestando na prática.

Os anos 1990 viram a adoção do modelo gerencial, importando conceitos da iniciativa privada como foco em resultados e avaliação de desempenho. Paula (2005) analisa que esta reforma, impulsionada no governo FHC, buscou equilibrar a necessária burocracia com maior agilidade operacional. A criação de agências reguladoras independentes foi uma das inovações mais significativas deste período.

No novo milênio, a administração pública enfrentou desafios ainda mais complexos, exigindo integração entre diferentes esferas de governo. Faoro (2001) chama atenção para a importância das redes de governança neste contexto. Paralelamente, casos de corrupção colocaram em xeque alguns excessos da Nova Gestão Pública, mostrando os limites da simples importação de modelos empresariais.

Atualmente, diante da crise fiscal e da revolução digital, novas transformações estão em curso. O surgimento e aprimoramento das inteligências artificiais, estimulam ainda mais a otimização do desenvolvimento de processos administrativos. Por outro lado, há o aumento da preocupação com a segurança de dados, exigindo investimentos em cibersegurança e a conformidade com leis como a Lei Geral de Proteção de Dados¹. Cavalcante (2024) argumenta que o grande desafio é conciliar eficiência com justiça social e inovação com responsabilidade. A pandemia da Covid-19 apenas reforçou a urgência de uma gestão pública ágil e eficaz, mas que também seja capaz de se adaptar rapidamente a crises e de inovar em suas soluções, sem deixar de lado a necessidade de transparência e controle social.

Esta trajetória histórica revela um constante balanço entre modelos distintos. De Carvalho (2015) lembra que a evolução não foi linear, mas cheia de idas e vindas. O patrimonialismo, embora formalmente superado, ainda deixa heranças culturais, enquanto elementos burocráticos e gerenciais coexistem, às vezes de forma contraditória no dia a dia das organizações públicas.

Desse modo, o estágio atual apresenta conquistas importantes, como a profissionalização do serviço público, mas também desafios persistentes. Nunes

¹ A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, estabelece regras sobre a coleta, uso, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais por organizações públicas e privadas. Seu principal objetivo é proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade, além de garantir a livre formação da personalidade de cada indivíduo. Adicionalmente, a LGPD cria a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), órgão responsável por fiscalizar e aplicar as sanções em caso de descumprimento da lei.

(2017) sugere que superá-los exigirá não apenas mudanças institucionais, mas uma transformação cultural que valorize a ética e a inovação no setor público.

A experiência brasileira ensina que não existe fórmula mágica na administração pública. Cada época exige adaptações e soluções específicas. Como conclui Farah (2008), a evolução da gestão pública é um processo contínuo, que reflete as mudanças da sociedade e os desafios de cada momento histórico.

A administração pública no Brasil atravessa um período de transição fundamental, onde tradição e inovação precisam aprender a coexistir de forma produtiva. Como destaca Araújo (2022), estamos diante de uma encruzilhada histórica: de um lado, a herança de modelos burocráticos consolidados; de outro, as demandas inadiáveis por eficiência, transparência e resultados concretos para a sociedade. Como analisa Farah (2008), esses espaços evoluíram de meras formalidades para arenas efetivas de tomada de decisão.

Os desafios fiscais recentes, marcados por um cenário de restrição orçamentária e a crescente demanda por serviços públicos de qualidade, têm ressaltado de forma contundente a importância da adoção de modelos gerenciais inovadores na administração pública. Geralmente, aqueles que adotam sistemas de gestão por resultados conseguem manter níveis satisfatórios de serviço mesmo diante de cortes orçamentários (Nunes, 2017). Isso ocorre porque a gestão por resultados foca na efetividade das políticas e programas, priorizando que haja o alcance de metas claras e mensuráveis, e não o simples cumprimento de processos. Ao direcionar os esforços para o que realmente importa – os resultados finais para o cidadão –, esses modelos permitem uma alocação mais inteligente dos recursos

Essa capacidade de adaptação, alinhado com Bresser-Pereira (2007), está no cerne da administração pública moderna, onde gestores do século XXI precisam ser como jogadores de xadrez e enxergar várias jogadas à frente em um tabuleiro em constante movimento. Essa necessidade de um desenvolvimento constante do gestor público ganha uma nova camada de complexidade com a emergência climática, que impõe desafios sem precedentes e exige uma visão estratégica que incorpore a sustentabilidade em todas as esferas da gestão.

Um exemplo claro dessa interseção entre adaptabilidade gerencial e responsabilidade ambiental é a chegada da Lei Federal 14.133/2021 – a nova lei de licitações e contratos – que representa um grande avanço nesse sentido, ao incentivar a inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas tem

aumentado. Dessa maneira, não se trata mais de optar entre desenvolvimento e sustentabilidade, mas de perseguir ambos simultaneamente.

Essa visão integradora reflete o que Trigo et al. (2017) descrevem de "gestão pública multidimensional", capaz de conciliar objetivos econômicos, sociais e ambientais. O futuro da administração pública brasileira aponta para modelos híbridos que combinem solidez institucional com capacidade de inovação.

Como sintetiza Araújo (2022), as instituições públicas do amanhã precisarão ser ao mesmo tempo âncoras de estabilidade e plataformas de transformação. Nesse cenário, o papel do gestor público se revela cada vez mais estratégico, não como mero executor de normas, mas como arquiteto de soluções que realmente transformam a vida das pessoas.

Assim, certas experiências bem-sucedidas de cidades como Curitiba, na integração de políticas urbanas, que foi eleita a "cidade mais inteligente do mundo" no Smart City World Expo Congress, em Barcelona (Prefeitura de Curitiba, 2023) ou de estados como o Ceará que conta com a melhor rede pública do país (IDEB, 2023) demonstram que quando competência técnica encontra vontade política, os resultados podem ser extraordinários.

6 TRANSFORMAÇÕES E PERMANÊNCIAS NOS MARCOS INSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A construção do aparelho estatal no Brasil reflete um processo descontínuo, marcado por avanços e retrocessos que acompanharam as mudanças políticas do país. Desde os primeiros esforços de organização na era Vargas até os modelos contemporâneos, cada período deixou marcas profundas na forma como o Estado se estrutura e opera (Nunes, 2017).

Como observa Bresser-Pereira (2007), as reformas administrativas não ocorrem no vazio, mas respondem a crises econômicas e demandas sociais específicas, uma premissa que ajuda a entender a trajetória institucional brasileira. Nos anos 1930, a criação do DASP representou a primeira tentativa sistemática de profissionalização. Em um contexto de centralização política, o órgão buscava substituir práticas patrimonialistas por critérios técnicos, embora o clientelismo resistisse como sombra persistente mesmo nas novas estruturas. Esse dualismo entre formalização burocrática e heranças coloniais permaneceria como característica duradoura.

O período desenvolvimentista (1946-1964) trouxe consigo a expansão de autarquias e empresas estatais, moldando um Estado intervencionista. Para Araújo (2022), a tecnocracia emergente na época via na planificação o caminho para o progresso, mas frequentemente ignorava assimetrias regionais, esse modelo, apesar de seus méritos em setores como infraestrutura, acabou por criar uma máquina pesada e pouco flexível, como revelariam as crises subsequentes.

Com o regime militar (1964-1985), assistiu-se à consolidação de um aparato técnico-autoritário. O Decreto-Lei nº 200/1967², tentou modernizar a gestão através da desconcentração, porém, a eficiência pretendida esbarrava no caráter centralizador do próprio governo. Paradoxalmente, foi nessa época que surgiram instituições acadêmicas dedicadas ao estudo da administração pública, como a EBAPE, indicando a complexidade do período.

A redemocratização trouxe novos desafios. É nesse contexto que o conceito de políticas públicas emerge com força central. Políticas públicas podem ser compreendidas como o conjunto de ações e decisões de governo que visam a

² Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes, trava a reforma administrativa, e dá outras providências.

resolução de problemas de interesse público e a concretização de direitos sociais (Secchi, 2009). Com a Constituição Federal de 1988, direitos como saúde, educação, previdência social, moradia, saneamento básico e proteção ambiental deixaram de ser meras aspirações e passaram a ser deveres do Estado, exigindo a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas robustas, ponto positivo para os gestores que detinham tal conhecimento.

Porém, essa ampliação dos direitos sociais sem precedentes trouxe, contudo, um novo conjunto de desafios para a administração pública. O texto constitucional inovou na participação, mas manteve vícios centralizadores que dificultaram sua própria execução, gerando uma complexa demanda: a necessidade de traduzir os amplos direitos sociais em mecanismos administrativos adequados e eficientes para implementá-los. Essa contradição explicaria parte dos gargalos ainda presentes no serviço público (Nunes, 2017).

Nesse cenário, a complexidade do federalismo brasileiro emerge como um elemento crucial para a compreensão da gestão pública pós-1988. Como exploram Arretche et. al (2012) em sua análise sobre democracia, federalismo e centralização no Brasil, o sistema federativo não levou necessariamente a uma fragmentação excessiva das políticas públicas. Pelo contrário, a autora, em conjunto com Daniel Vazquez e Sandra Gomes, demonstra que a União manteve e até ampliou sua capacidade de coordenação e indução de políticas sociais e setoriais (Arretche; Vazquez; Gomes, 2012, p. 145-171). Isso se dá por meio de mecanismos institucionais que permitem ao governo central influenciar a agenda e as ações dos entes subnacionais, garantindo uma certa convergência em torno de objetivos nacionais, mesmo diante da descentralização.

Entretanto, essa dinâmica de "*shared-rule*" (poder de veto das unidades constituintes nas arenas decisórias centrais) e "*self-rule*" (autonomia dos governos subnacionais) nem sempre é harmoniosa. A coexistência da autonomia federativa com a indução centralizada gera desafios de coordenação e de capacidade institucional nos níveis subnacionais. As assimetrias regionais e as distintas capacidades de gestão entre estados e municípios podem acabar resultando em lacunas na efetivação dos direitos sociais consagrados pela CF/88, tornando a implementação das políticas públicas um campo de negociação e adaptação contínua para o gestor público.

Os anos 1990 marcaram uma virada significativa na gestão pública brasileira com a introdução do modelo gerencial. A reforma de 1995, inspirada na New Public Management, propunha uma busca por maior autonomia gerencial para as agências públicas, foco na avaliação de resultados e na eficiência, em contraponto à rigidez burocrática. No entanto, a importação de fórmulas prontas, que muitas vezes desconsideravam as particularidades do arranjo federativo brasileiro previamente discutido, limitou o alcance de suas prometidas transformações. A implementação dessas diretrizes encontrou desafios nas assimetrias regionais e nas diferentes capacidades institucionais dos entes subnacionais, bem como nas próprias dinâmicas de coordenação e indução da União sobre estados e municípios.

O século XXI, por sua vez, testemunhou a emergência de novas agendas, da transparência à governança digital. A criação de órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) em 2003 durante o governo Lula, refletia a pressão por mecanismos de controle social em resposta a escândalos de corrupção. Contudo, a implementação desigual dessas inovações revela o descompasso entre normas e práticas (Bresser-Pereira, 2007).

Um olhar sobre as carreiras de Estado oferece outra perspectiva dessas transformações. As chamadas "carreiras típicas de Estado", mostram como certos núcleos técnicos mantiveram continuidade operacional mesmo em meio a turbulências políticas. Essa resiliência seletiva ajuda a explicar a coexistência de ilhas de excelência com áreas de estagnação. As crises recentes expuseram fragilidades estruturais. O subfinanciamento crônico de órgãos fiscalizadores e a rotatividade em cargos estratégicos minaram capacidades estatais construídas ao longo de décadas. Esse diagnóstico sugere que a solidez institucional depende não apenas de desenhos organizacionais, mas de sustentação política e orçamentária (Carvalho, 2015).

Enquanto países como o Chile investiram em sistemas políticos consistentes, como estabelecer um sistema de alta direção pública, o Brasil oscila entre tentativas de profissionalização e recaídas em práticas discricionárias. As comparações internacionais enriquecem a análise. Vale destacar que essas instabilidades comprometem a formação de um serviço civil verdadeiramente imparcial e eficiente. O futuro dessas instituições dependerá de como virem a lidar com desafios emergentes.

A próxima geração de reformas precisará conciliar eficiência com equidade, assim como inovação com responsabilidade fiscal. O equilíbrio entre essas dimensões definirá se os marcos institucionais conseguirão superar seu histórico de ambiguidades (Pereira, 2009).

Essas transformações não ocorreram de forma isolada, mas estão inseridas em um processo histórico de construção institucional que moldou a Administração Pública brasileira ao longo do tempo. Diversos marcos contribuíram para a consolidação de estruturas burocráticas, a formação de quadros técnicos e a adoção de modelos de gestão mais eficientes. O Quadro 1, a seguir, tem o objetivo de apresentar alguns dos principais marcos institucionais da Administração Pública no Brasil, contextualizados historicamente e acompanhados de seus respectivos impactos:

Quadro 1 – Marcos Institucionais da Administração Pública Brasileira

Ano	Marco Institucional	Contexto Histórico	Impacto
1938	Criação do DASP	Estado Novo (1937–1945)	Implantação da primeira estrutura burocrática profissionalizada no Brasil
1952	Fundação da EBAPE/FGV	Governo Vargas (1951–1954)	Introdução do ensino superior em Administração Pública
1967	Criação da Revista de Administração Pública (RAP)	Regime Militar (1964–1985)	Consolidação da pesquisa acadêmica em Administração Pública
1986	Estabelecimento da ENAP	Nova República (pós-Constituinte)	Formação e capacitação continuada de servidores públicos federais
1995	Programa de Reforma do Aparelho do Estado (Plano Diretor)	Governo FHC (1995-2002)	Adoção de modelos gerenciais inspirados na Nova Gestão Pública
2003	Criação da Controladoria-Geral da União (CGU)	Governo Lula (2003–2010)	Fortalecimento dos mecanismos de controle interno e promoção da integridade pública

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Bresser-Pereira (2007) e Matias-Pereira (2014)

Ao final desse percurso, fica evidente que a administração pública brasileira é palco de tensões não resolvidas entre tradição e modernidade. Seus avanços incontestáveis em áreas como controle social convivem com heranças persistentes de personalismo e fragmentação, um campo fértil para pesquisas futuras que busquem decifrar esse complexo mosaico institucional (Pereira, 2009).

6.1 A DINÂMICA DOS PARADIGMAS NA GESTÃO ESTATAL BRASILEIRA

A trajetória da administração pública no país revela uma sucessão de modelos que refletem as mudanças na sociedade e no pensamento técnico. Cada fase trouxe consigo novas concepções sobre o papel do Estado, alternando entre centralização e descentralização, rigidez e flexibilidade. Como destaca Pereira (2009), os sistemas de gestão governamental não são neutros; carregam em si visões de mundo e projetos políticos específicos, uma percepção que ilumina a análise da experiência brasileira.

No início do século XX, predominava uma estrutura patrimonialista, onde as fronteiras entre público e privado permaneciam difusas. Autores como Bresser-Pereira (1998) e Weber (1999) demonstraram que a confusão entre interesses pessoais e estatais poderiam comprometer a impessoalidade necessária ao funcionamento racional da máquina administrativa. Tal discussão segue atravessando os debates contemporâneos sobre políticas públicas. Esse cenário começaria a mudar apenas com os esforços modernizadores da Era Vargas, embora de forma desigual e incompleta.

O período pós-guerra assistiu à ascensão do modelo burocrático weberiano, com sua ênfase em hierarquias claras e procedimentos formalizados, a adoção desses princípios representou um avanço civilizatório, mas também gerou disfunções como o excesso de formalismo que prejudicava a agilidade decisória. Essa tensão entre racionalidade e eficácia tornou-se uma constante nos debates sobre gestão pública (Carvalho, 2015).

Com o regime militar, surgiu uma variante peculiar: o burocrático-autoritário, que combinava tecnocracia com centralização política. Sobre os Estados burocrático-autoritários da América Latina mostra como a aparente eficiência técnica muitas vezes servia de fachada para projetos excludentes. No Brasil, esse paradoxo ficou evidente no contraste entre o crescimento econômico e o aprofundamento das desigualdades (Paula, 2005).

A redemocratização trouxe à tona as limitações do modelo anterior. A Constituição de 1988 ampliou a participação social, mas, segundo Cardoso (2012), manteve estruturas administrativas pouco adaptadas às novas demandas por transparência e controle democrático. Esse descompasso criaria o cenário para as reformas gerenciais da década seguinte.

Os anos 1990 marcaram a adoção de princípios do New Public Management, com sua ênfase em resultados e competitividade, porém, a transferência mecânica de técnicas do setor privado ignorou especificidades cruciais da ação governamental, no contexto brasileiro, isso se manifestou na dificuldade de conciliar eficiência com equidade (Ferrarezi, 2005).

O início do século XXI viu emergir críticas ao gerencialismo puro, com propostas que valorizavam a governança colaborativa. Paula (2005) cita que "modelos baseados exclusivamente em métricas individuais falham em capturar a natureza relacional e coletiva dos serviços públicos". Essa perspectiva ganhou força com as experiências participativas em municípios brasileiros. Paralelamente, desenvolvia-se a abordagem das capacidades estatais, mais importante do que o tamanho do Estado é sua habilidade para formular e implementar políticas de forma efetiva. Essa visão ajudou a revalorizar aspectos institucionais que as reformas anteriores haviam negligenciado.

Na última década, o pós-pandemia serviu como um divisor de águas na estrutura organizacional de órgãos públicos e empresas que interagem com o Estado. O isolamento forçado de 2020–21 acelerou a transformação digital e obrigou instituições a rever seus modelos de trabalho para garantir continuidade dos serviços. Roy (2022) destaca que a pandemia tornou-se "um ponto de inflexão crítico para governança no setor público", impulsionando políticas híbridas na administração pública, com modelos flexíveis que combinam trabalho presencial e remoto conforme as atividades específicas.

No Brasil, uma pesquisa com 906 servidores da UFRJ identificou certas percepções quanto a esses estilos de trabalho. Entre os principais benefícios relatados, destacaram-se a melhoria na qualidade de vida, muito pela redução do tempo de deslocamento, e o aumento da autonomia no desempenho das funções. Por outro lado, o estudo também apontou certos problemas, principalmente em indivíduos com alguma sobrecarga de trabalho antes da pandemia, como a dificuldade em separar o tempo de trabalho e o tempo pessoal, além da falta de capacitação técnica e infraestrutura adequada para a realização das atividades remotamente.

Nesse sentido, Araújo (2022) aponta que o futuro da administração pública está na capacidade de integrar inovação tecnológica com aprendizagem institucional contínua. No Brasil, isso se reflete em iniciativas que mesclam digitalização com

fortalecimento de carreiras de Estado. As crises recentes expuseram os limites de cada modelo isoladamente. Nenhum paradigma administrativo mostrou-se imune aos desafios da polarização política e da desinformação. Essa constatação sugere a necessidade de abordagens mais resilientes e adaptativas. Para fins de conhecimento, certos países nórdicos — como a Noruega — mantiveram sistemas baseados em confiança e profissionalismo, enquanto a experiência brasileira alternou entre avanços institucionais e recaídas em práticas clientelistas. Apesar de serem regiões distintas e cada uma com suas peculiaridades, essa instabilidade pode explicar em parte os resultados díspares em diferentes áreas governamentais.

A trajetória descrita até aqui pode ser sistematizada por meio de uma periodização que expressa os modelos dominantes de administração pública no Brasil ao longo das décadas. Cada fase apresenta certas mudanças na concepção de Estado, nos instrumentos de gestão e nas prioridades institucionais. Para a representação, apresenta-se o quadro a seguir, com uma síntese dessa evolução por meio de seus marcos principais:

Quadro 2: Evolução dos Modelos Administrativos

Período	Modelo Dominante	Características Principais	Exemplo Concreto
1930-1945	Burocrático Patrimonialista	Centralização, clientelismo, ausência de meritocracia	DASP como órgão técnico
1946-1963	Burocrático Weberiano	Formalização de carreiras, legalismo, estabilidade	Criação do IBGE
1964-1984	Desenvolvimentista Autoritário	Planejamento estatal, tecnocracia militarizada	BNH e planejamento setorial
1985-1994	Transição Democrática	Redemocratização, crise do modelo anterior, participação	Constituição de 1988

Período	Modelo Dominante	Características Principais	Exemplo Concreto
1995-2016	Gerencial (NGP)	Contratos de gestão, avaliação por desempenho, eficiência	Criação das agências reguladoras
2017-atual	Pós-Gerencial	Digitalização, governança em rede, flexibilidade institucional	Portal Gov.BR e Plano de Governo Digital (2020)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Bresser-Pereira (2007) e Ferrarezi (2005).

Nesse caso, pode-se afirmar que a estrutura administrativa não segue um caminho linear. Cada modelo respondeu a desafios específicos de seu tempo, deixando legados ambíguos que continuam a influenciar as possibilidades de transformação atual. O grande desafio contemporâneo talvez seja justamente superar a dicotomia entre velho e novo, construindo abordagens que valorizem tanto a eficiência quanto a democraticidade.

6.2 A TRAJETÓRIA DO ENSINO EM GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

A formação de profissionais para atuar no setor estatal acompanhou as transformações do país, refletindo tanto os avanços teóricos, quanto nas demandas práticas de cada época. Nos primórdios, o conhecimento administrativo era adquirido principalmente pela experiência prática, sem sistematização acadêmica.

Como ressalta Paula (2005), a aprendizagem por imersão nos gabinetes governamentais limitava a difusão do saber técnico a pequenos círculos privilegiados, realidade que começaria a mudar apenas no século XX.

A criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE) em 1952 marcou o surgimento de um ensino especializado, a iniciativa representou não apenas a institucionalização de um campo de estudos, mas também a profissionalização de uma função antes exercida por amadores. Esse marco coincidiu com a expansão do Estado desenvolvimentista, que demandava quadros qualificados para implementar políticas em setores estratégicos (Cardoso, 2012).

O regime militar paradoxalmente impulsionou a disseminação de cursos pelo território nacional, logo, observa que a tecnocracia então hegemônica via na formação técnica um instrumento para sua perpetuação no poder. Universidades públicas e privadas passaram a oferecer disciplinas específicas, embora frequentemente com enfoques instrumentalistas que privilegiavam a eficiência sobre a reflexão crítica (Ferrarezi, 2005).

A década de 1980 trouxe um paradoxo: enquanto a área acadêmica se consolidava com a criação de programas de pós-graduação, o desprestígio do serviço público levou a uma diminuição no interesse dos estudantes. Para Paula (2005), a crise fiscal do Estado e o avanço do neoliberalismo criaram um ambiente hostil à valorização da carreira pública. Esse fenômeno resultou em turmas reduzidas e até no fechamento de alguns cursos.

O processo de redemocratização alterou esse cenário ao reintroduzir debates sobre cidadania e participação nos currículos às novas gerações de docentes que incorporaram temas como controle social e transparência, ampliando o escopo tradicional da disciplina. Essa renovação coincidiu com a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 1986, que passou a oferecer formação continuada para servidores em exercício (Cardoso, 2012).

Apesar de todos esses avanços institucionais ocorridos desde a criação da EBAPE em 1952, a consolidação do curso de Administração Pública como campo autônomo só começou a ganhar força nas primeiras décadas do século XXI. Até então, os cursos da área eram amplamente tratados como uma simples ramificação da Administração de Empresas, tanto do ponto de vista conceitual quanto normativo. Essa realidade começou a se alterar a partir de 2005, quando o Ministério da Educação, em consonância com o Conselho Federal de Administração e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, reconheceu oficialmente a distinção entre os cursos de Administração Empresarial e Administração Pública (Vendramini, 2013).

A partir desse momento, o meio de formação testemunhou uma diversificação sem precedentes, a oferta deixou de se concentrar no eixo Rio-São Paulo, alcançando todas as regiões do país, ainda que de forma desigual. Paralelamente, surgiram especializações em áreas como políticas sociais, gestão urbana e administração tributária, refletindo a complexificação da máquina estatal.

A internacionalização trouxe novos desafios pedagógicos. Secchi (2009) alerta que a simples importação de casos estrangeiros, sem adaptação à realidade local, poderia gerar distorções na compreensão dos problemas nacionais. Esse debate levou muitas instituições a reestruturar seus programas, incorporando análises sobre federalismo, desigualdades regionais e particularidades da cultura política brasileira.

O surgimento de metodologias ativas revolucionou as salas de aula, a aprendizagem baseada em problemas reais do serviço público aumenta significativamente a capacidade analítica dos estudantes. Laboratórios de inovação e simulações de tomada de decisão tornaram-se componentes essenciais nos currículos mais avançados.

A expansão do ensino a distância trouxe oportunidades e riscos, enquanto a modalidade ampliou o acesso, especialmente para servidores do interior, também exigiu adaptações para garantir a qualidade pedagógica. O desafio atual reside em equilibrar escala com aprofundamento, evitando a banalização do conhecimento especializado.

As demandas do século XXI impõem novas reflexões. Para autores como Secchi (2009), a formação contemporânea precisa equipar os gestores para lidar com crises sanitárias, mudanças climáticas e transformações digitais, temas ausentes nos currículos tradicionais. Essa ampliação temática exige constante atualização dos programas de ensino. Com isso, é possível perceber que o campo de públicas ultrapassou a fase de legitimação acadêmica inicial, mas ainda enfrenta o desafio de manter relevância em um contexto de rápidas transformações.

Desse modo, a evolução do ensino em Administração Pública no Brasil acompanha de perto os ciclos político-institucionais do país. Cada década revelou padrões distintos de expansão, retração ou reconfiguração, moldando o perfil dos profissionais formados para atuar no setor público. A seguir, apresenta-se uma síntese dessa trajetória por meio dos principais marcos históricos e das tendências pedagógicas associadas a cada período:

Quadro 3: Expansão do Ensino em Administração Pública

Década	Evento Significativo	Tendência
---------------	-----------------------------	------------------

Década	Evento Significativo	Tendência
1940	Primeiras disciplinas isoladas	Ensino embrionário e elitizado
1952	Criação da EBAPE	Institucionalização e pioneirismo
1960	Expansão para universidades públicas	Formação tecnocrática
1970	Disseminação em faculdades privadas	Massificação e perda de qualidade
1980	Crise fiscal e desvalorização do setor público	Estagnação e retração institucional
1990	Reformas gerenciais e criação da ENAP	Redirecionamento gerencialista
2000	Expansão regional e valorização da graduação em Administração Pública	Diferenciação e profissionalização
2010	Ênfase em políticas públicas e metodologias ativas	Interdisciplinaridade e inovação

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Ferrarezi (2005), Paula (2005) e Vendramini (2013)

O futuro da área dependerá de sua capacidade de formar profissionais que combinem rigor técnico com sensibilidade política e social, um equilíbrio delicado, porém essencial para a qualidade da gestão pública nacional.

6.3 REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL: ENTRE AVANÇOS E DESCONTINUIDADES

A história da gestão pública nacional é marcada por momentos decisivos que redefiniram sua arquitetura institucional. A década de 1930 inaugurou esse processo com a Lei nº 284/36³, primeiro esforço sistemático de organização administrativa.

³ LEI No 284, DE 28 DE OUTUBRO DE 1936 - Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências.

Três décadas depois, o Decreto-Lei 200/67⁴ representou uma tentativa ambiciosa de desconcentração administrativa. A medida buscava compatibilizar eficiência técnica com o projeto desenvolvimentista do regime militar, criando formas flexíveis de gestão para empresas estatais, porém, sua implementação parcial limitou o impacto, especialmente nos governos estaduais e municipais (Ferrarezi, 2005).

A Constituição Federal de 1988 trouxe mudanças profundas ao incorporar princípios democráticos à administração. A Carta Magna ampliou significativamente os controles sociais sobre a burocracia, mas criou um sistema complexo que dificultava a agilidade decisória, a exigência de concursos públicos para todos os cargos e a proteção aos servidores representaram avanços, embora tenham gerado novos desafios gerenciais (Cardoso, 2012).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) introduziu conceitos revolucionários para a época, a distinção entre atividades exclusivas do Estado e aquelas passíveis de descentralização representou uma guinada paradigmática. A criação das organizações sociais e a ênfase em resultados concretos alteraram permanentemente a cultura administrativa brasileira, apesar das resistências encontradas (Cardoso, 2012).

O século XXI trouxe consigo a necessidade de adaptação à era digital. O Decreto 8.777/16, que instituiu a Política de Dados Abertos, buscou superar a mera informatização de processos, propondo uma transformação cultural na relação entre Estado e cidadão, de modo a permitir de maneira democrática o acesso a dados e agregar na interoperabilidade entre sistemas e a prioridade aos serviços online. Esse acontecimento marcou esta fase, ainda em implementação.

Cada uma dessas iniciativas carregava em si contradições significativas, as reformas frequentemente combinavam elementos progressistas com mecanismos de manutenção do status quo, resultando em hibridismos institucionais. Essa característica ajuda a explicar por que tantas mudanças tiveram impactos desiguais em diferentes setores do governo (Nunes, 2017).

O contexto internacional exerceu influência variada nesse processo. Como destaca Secchi (2009), o Brasil oscilou entre a importação acrítica de modelos estrangeiros e a criação de soluções autóctones, nem sempre adequadamente

⁴ Decreto-Lei 200/1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências

fundamentadas. Essa tensão ficou particularmente evidente nas reformas dos anos 1990, que adaptaram conceitos do New Public Management à realidade nacional.

Os efeitos sobre o funcionalismo público indicam que enquanto algumas categorias profissionais ganharam reconhecimento e estruturação, outras viram suas carreiras se precarizarem com as mudanças, essa dualidade criou divisões internas que persistem até o presente, influenciando a receptividade a novas transformações (Secchi, 2009).

A avaliação dos resultados concretos permanece controversa. O principal legado dessas reformas talvez tenha sido a demonstração de que mudanças administrativas profundas exigem décadas para consolidarem-se, superando ciclos políticos, a falta de continuidade em muitas iniciativas explica em parte seus impactos limitados (Cardoso, 2012).

De acordo com Ferrarezi (2005), as lições aprendidas sugerem caminhos para o futuro, as próximas reformas precisarão conciliar a necessária modernização com a valorização do serviço público como instituição democrática, isso exigirá equilíbrio entre flexibilidade e *accountability*, inovação e estabilidade.

Para uma melhor visualização do percurso das principais reformas administrativas brasileiras e seus respectivos impactos, como foi apontado ao longo deste subcapítulo, o Quadro 4 a seguir apresenta os marcos legais mais relevantes, suas inovações e as limitações enfrentadas durante a implementação:

Quadro 4: Principais Reformas Administrativas no Brasil: Inovações e Limites

Ano	Reforma	Principal Inovação	Limitações
1936	Lei nº 284	Criação de uma estrutura administrativa formal	Aplicação limitada e sem continuidade institucional

Ano	Reforma	Principal Inovação	Limitações
1967	Decreto-Lei 200	Descentralização administrativa e flexibilidade	Atingiu apenas órgãos federais; exclusão de estados e municípios
1988	Constituição Federal	Inclusão dos princípios da Administração Pública	Fragmentação normativa e aumento da burocracia
1995	Plano Diretor da Reforma do do Aparelho do Estado	Introdução do modelo gerencial, com foco em resultados	Resistência política e institucional; implementação desigual
2016	Decreto 8.777	Consolidação da política de dados abertos	Limitações técnicas e desigualdades regionais

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Ao examinar esse conjunto de transformações, fica evidente que o Brasil desenvolveu um modelo próprio de administração pública, distinto tanto do tradicional burocrático europeu quanto do gerencialismo anglo-saxão. Como sintetiza Bresser-Pereira (2007), a originalidade dessa trajetória reside justamente na capacidade de absorver influências diversas sem perder de vista as especificidades nacionais, característica que continuará a moldar as reformas vindouras.

7 O GESTOR PÚBLICO NO SÉCULO XXI

No cenário atual, o gestor público precisa ser um verdadeiro maestro, capaz de harmonizar diversas competências para enfrentar os complexos desafios da administração estatal. Paula (2005) nos apresenta três pilares fundamentais que sustentam uma atuação eficiente no serviço público. No campo técnico, dominar a gestão de projetos e orçamentos deixou de ser um diferencial para se tornar requisito básico, afinal, como bem lembra Secchi (2009), em tempos de recursos limitados, cada centavo precisa ser investido com sabedoria para gerar o máximo benefício social. Entretanto, não basta ser apenas um excelente técnico. O gestor moderno precisa desenvolver habilidades comportamentais que transformem números em ações concretas. A verdadeira liderança no setor público vai além de gerenciar equipes, exige a capacidade de inspirar mudanças e construir pontes entre diferentes atores.

Sobre a forma como os líderes públicos devem agir, podemos afirmar que:

“Para enfrentar os problemas complexos da atualidade, os líderes públicos devem agir como metagovernantes e exercer uma atuação tridimensional nesse processo, convocando as partes interessadas, facilitando o trabalho dessa rede colaborativa e catalisando a geração e a implementação de soluções inovadoras.” (Paschoiotta et al., 2024, p. 14)

Nesse sentido, prova-se que a verdadeira liderança no setor público vai além de gerenciar equipes, exige a capacidade de inspirar mudanças e construir pontes entre diferentes atores através de inovações.

A ética, nesse contexto, não se resume a seguir regras, mas se manifesta na coerência entre o que se fala e o que se faz, como demonstram os casos de administradores que conseguem aliar eficiência com absoluta transparência.

O terceiro pilar, o conhecimento aprofundado em políticas públicas, é o que dá sustentação legal a toda a atuação profissional. Araújo (2021) cita que entender legislação não é mera burocracia, mas sim a garantia de que as ações governamentais terão solidez jurídica. É esse conhecimento que permite ao gestor navegar com segurança pelo complexo universo das licitações e contratos, por exemplo, onde um erro pode comprometer todo um projeto.

O grande desafio está em integrar essas três dimensões na prática cotidiana. Cardoso (2012) mostra em seus estudos como os melhores gestores transformam dados técnicos em políticas que realmente melhoram a vida das pessoas. Essa capacidade de tradução, entre a linguagem dos números, das leis e das necessidades reais da população, talvez seja a marca mais distintiva dos grandes administradores públicos.

Num mundo em constante transformação, onde as demandas por serviços públicos de qualidade só aumentam, essas competências se tornam ainda mais cruciais. Paula (2005) lembra que copiar modelos da iniciativa privada não resolve, pois o gestor público precisa entender as nuances específicas do setor, com sua complexa teia de relações políticas e sociais. É preciso ser, ao mesmo tempo, um técnico preciso, um líder inspirador e um conhecedor profundo das engrenagens do Estado.

Alinhado à isso, as pesquisas acadêmicas em universidades públicas brasileiras podem desempenhar um papel importante ao oferecer o aporte técnico e analítico necessário para a atuação dos gestores. Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021) investigaram como elementos de inteligência e gestão do conhecimento impactam positivamente a qualidade da decisão pública. Através de entrevistas com gestores na região Sul do Brasil, os autores demonstram que a ausência de processos estruturados de coleta, sistematização e análise de informações—práticas comuns em ambientes acadêmicos com produção científica—correlaciona-se diretamente com decisões menos eficazes

Nesse contexto dinâmico, a formação continuada deixa de ser opção para se tornar obrigação. Peres (2022) destaca como as novas tecnologias e metodologias de gestão exigem aprendizado constante. As melhores escolas de governo já entenderam isso, oferecendo programas que misturam teoria avançada com desafios reais do cotidiano administrativo.

A prática nos mostra que essas competências se complementam. Um especialista em números que não sabe se comunicar terá dificuldade em colocar suas ideias em prática. Da mesma forma, um líder carismático sem noção das normas pode colocar em risco a legalidade dos processos. Como bem aponta Farah (2008), é na interseção dessas habilidades que surge a excelência na gestão pública.

Os casos de sucesso na administração brasileira mostram o valor dessa combinação. Gestores que implementaram políticas transformadoras geralmente unem análise técnica precisa, habilidade política para construir consensos e conhecimento jurídico para garantir a sustentabilidade das ações. Pesquisas da ENAP (2022) confirmam que esse perfil multifacetado é cada vez mais valorizado nos concursos para cargos de direção.

O futuro traz novos desafios, transformação digital, sustentabilidade, participação social, que exigirão gestores ainda mais preparados. Tamada (2021) destaca que as próximas gerações precisarão somar às competências tradicionais novas habilidades em análise de dados, gestão de riscos e mediação de conflitos.

Diante desse cenário, investir no desenvolvimento dessas competências não é gasto, mas sim o melhor investimento que um país pode fazer. Afinal, como conclui Araújo (2022), a qualidade dos serviços que chegam à população depende diretamente da qualidade dos gestores que os implementam.

7.1 O GESTOR PÚBLICO COMO AGENTE TRANSFORMADOR

No complexo cenário da administração pública brasileira, certas habilidades destacam os gestores verdadeiramente excepcionais daqueles meramente burocráticos. A capacidade de gerir recursos escassos com maestria talvez seja a mais crucial delas, especialmente em um contexto de restrições orçamentárias crônicas. A arte de alocar verbas públicas exige muito mais do que conhecimentos contábeis, demanda sensibilidade social para priorizar investimentos que realmente transformem vidas. Um bom gestor sabe que por trás de cada linha orçamentária há pessoas esperando por saúde, educação e infraestrutura de qualidade, o que demanda especialização em orçamentos participativos.

O domínio do intrincado universo das licitações e contratos administrativos representa outra competência que separa os gestores medianos dos excepcionais. Para Araújo (2021) conhecer a Lei 14.133/2021 e suas atualizações não é mera formalidade jurídica, mas sim condição básica para garantir agilidade e legalidade nos processos, a Nova Lei de Licitações e Contratos. Os melhores administradores públicos desenvolvem uma verdadeira "sabedoria licitatória", equilibrando prazos, custos e qualidade em meio a um emaranhado de normas que, se mal interpretadas,

podem suprimir aquisições, paralisar obras essenciais ou até mesmo levar a questionamentos judiciais.

A visão estratégica surge como terceiro pilar desse conjunto de habilidades diferenciadas. Enquanto muitos se perdem no dia a dia operacional, os gestores de excelência mantêm o foco no horizonte, antecipando tendências e preparando suas organizações para os desafios futuros. Farah (2008) argumenta que essa capacidade de enxergar além do imediato é particularmente valiosa no setor público, onde os ciclos políticos muitas vezes conflitam com prazos técnicos necessários para implementar mudanças estruturais.

A transparência e o accountability completam esse quadro de competências essenciais. Num tempo em que a desconfiança nas instituições públicas alcança níveis preocupantes, onde a capacidade de prestar contas de forma clara e acessível torna-se diferencial competitivo. Arato (2002, p.96) transcende nesse assunto, defendendo que a verdadeira accountability só pode funcionar em consonância com a sociedade civil e com a esfera pública, por meio de canais genuínos de diálogo.

O que torna essas habilidades verdadeiramente transformadoras é sua aplicação conjunta. Um gestor pode ser excelente em elaborar orçamentos, mas se não souber traduzir esses números em ações concretas através de licitações bem conduzidas, seu trabalho perde eficácia. Da mesma forma, de pouco adianta dominar os procedimentos licitatórios se faltar visão estratégica para orientar essas contratações rumo a objetivos maiores. Como observa Farah (2008), é na sinergia entre essas competências que se constrói a governança pública de qualidade.

Tornando à primeira competência do presente capítulo, a gestão de recursos escassos, em particular, exige criatividade e inovação. Enquanto o setor privado pode simplesmente buscar mais financiamento quando necessário, o gestor público precisa fazer "milagres" com o que tem. Relatórios da Rede Brasil GovTech documentam diversos casos em que a aplicação inteligente de tecnologias digitais e parcerias intersetoriais permitiram multiplicar o impacto de orçamentos limitados, demonstrando que a escassez de recursos não precisa significar escassez de resultados.

Voltando ao campo das licitações, os desafios são igualmente complexos. Os processos tradicionais, muitas vezes engessados, estão sendo reinventados por gestores que incorporam métodos ágeis e ferramentas de governança digital. Com a

chegada das “IA’s”, essas atividades podem ficar muito mais simples, com a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares, Termos de Referências e até Relatórios de Pesquisas de Preços sendo realizados em poucos segundos. Atividades como essas, que antes geravam altos gargalos na Lei nº8666/93⁵, puderam ser otimizadas com a NLLC⁶. Os profissionais envolvidos em setores de compras públicas entendem que uma licitação não é um fim em si mesmo, mas sim meio para alcançar objetivos maiores de política pública, exigindo flexibilidade sem perder o rigor legal.

A construção de uma visão estratégica no setor público enfrenta obstáculos únicos. Diferentemente das empresas, onde os objetivos corporativos tendem a ser mais estáveis, os governos trabalham com prazos eleitorais que podem alterar prioridades. Como argumenta Cardoso (2012) os melhores gestores desenvolvem a capacidade de alinhar projetos de longo prazo com as demandas políticas imediatas, garantindo continuidade das ações essenciais mesmo em meio a mudanças de gestão.

A transparência, por sua vez, deixou de ser virtude para se tornar exigência irrevogável. Pesquisas da ENAP (2022) revelam que os cidadãos estão cada vez mais informados e demandam acesso a dados públicos compreensíveis e atualizados. Os gestores que entendem isso não veem o *accountability* como fardo, mas como oportunidade de engajar a sociedade no processo decisório, criando legitimidade para suas ações.

No final, o que diferencia verdadeiramente um gestor público excepcional é sua capacidade de integrar todas essas habilidades em uma prática coerente e impactante. Como resume Araújo (2022), trata-se de profissionais que conseguem equilibrar o rigor técnico com sensibilidade política, a eficiência econômica com justiça social, a obediência às normas com capacidade de inovação. São esses os gestores que deixam legados duradouros, transformando não apenas organizações, mas a própria vida das comunidades que servem.

⁵ Lei revogada que estabelecia normas gerais sobre licitações e contratos administrativos.

⁶ Nova Lei de Licitações e Contratos - nº14.133/21.

8 AS DIVERSAS FRENTE DE ATUAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO NO BRASIL

O campo de trabalho para gestores públicos no Brasil se expandiu significativamente nas últimas décadas, acompanhando a crescente complexidade da máquina estatal e das relações entre governo e sociedade. Longe de se restringir aos tradicionais cargos no funcionalismo, esses profissionais hoje encontram oportunidades em um leque surpreendentemente amplo de setores. Como destaca Araújo (2022) a administração pública contemporânea exige especialistas capazes de atuar desde a gestão municipal até organismos internacionais, passando por um universo de possibilidades intermediárias.

Nos governos municipais, os gestores públicos enfrentam desafios únicos, onde a proximidade com a população exige habilidades específicas. Alves (2009) observa que prefeituras de pequenos e médios portes oferecem oportunidades para profissionais que sabem conciliar limitações orçamentárias com demandas urgentes por serviços básicos. É nesse nível que a gestão pública ganha seu caráter mais humano e direto, onde decisões administrativas têm impacto imediato na qualidade de vida dos cidadãos. Ao mesmo tempo, grandes prefeituras demandam gestores com capacidade de gerenciar estruturas complexas e orçamentos vultosos, aproximando-se em escala dos desafios estaduais.

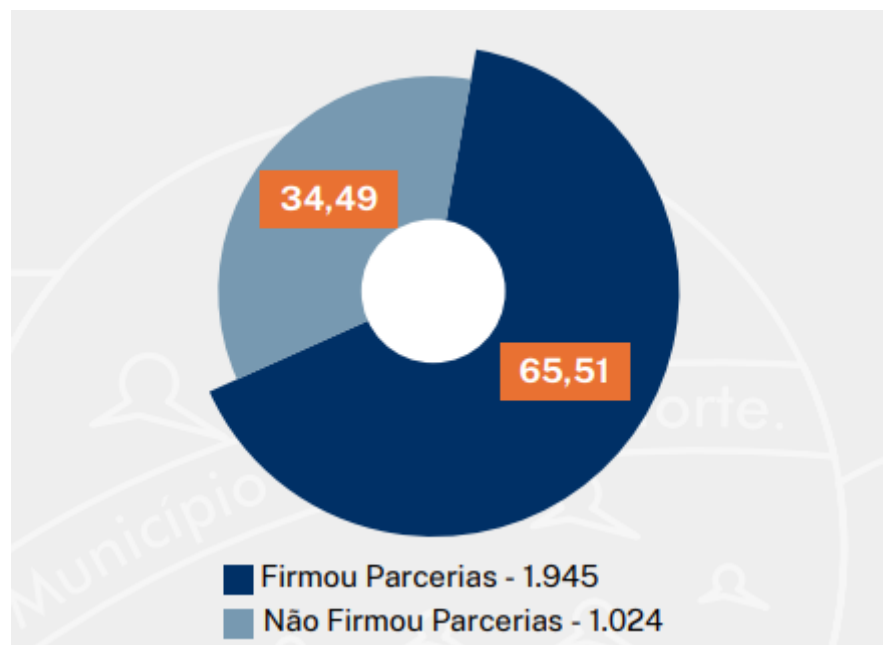
No âmbito estadual, as secretarias e autarquias apresentam um campo fértil para especialistas em políticas setoriais. Como analisa Paula (2005), áreas como saúde, educação e segurança pública exigem cada vez mais gestores com formação específica, capazes de traduzir diretrizes nacionais em ações locais efetivas. Os conselhos estaduais de diversas políticas públicas também surgem como espaços importantes para esses profissionais, especialmente aqueles com habilidade para mediar conflitos entre diferentes atores sociais.

O nível federal oferece um panorama ainda mais diversificado, abrangendo desde ministérios até empresas estatais e agências reguladoras. Bresser-Pereira (2007) ressalta que essas últimas representam um campo particularmente desafiador, exigindo gestores que conjuguem conhecimento técnico especializado com compreensão das dinâmicas regulatórias. O Banco Central, a ANVISA e a

ANEEL, entre outras, ilustram como o setor público demanda profissionais com formação sólida em administração pública para funções altamente técnicas.

Um campo em franca expansão é o terceiro setor, onde organizações não governamentais atuam em parceria ou complementaridade com o poder público, essas entidades têm absorvido gestores públicos para mediar sua relação com o Estado e gerenciar projetos sociais complexos. De acordo com uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Municípios (2024), 65,5% dos municípios brasileiros (2.969 entrevistados, representando 53,3% do total) firmaram parcerias com entidades do terceiro setor em 2023 como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1: Parcerias com entidades do terceiro setor



Fonte: CNM (2024)

A pesquisa também aponta que, para 32,5% desses municípios, os gastos com essas parcerias representam até 1% da despesa total municipal — em alguns casos, podem ultrapassar 15% — o que demonstra relevância estratégica dessas alianças.

O setor privado também descobriu o valor dos gestores públicos, especialmente em empresas que mantêm relações contratuais com o Estado. Mazzucato (2014, cap.4) documenta como corporações de diversos portes ao redor do mundo passaram a incluir em seus quadros especialistas em administração pública para navegar pelo complexo universo das compras governamentais e parcerias público-privadas. Esse cenário se materializa em casos concretos como o

da empresa Negócios Públicos, que atua no mercado oferecendo serviços voltados à administração pública, por meio de capacitações para servidores públicos, além de ofertar sistemas como o de banco de preços, auxiliando na etapa de pesquisa de preços que ocorre antes da licitação. Esse panorama revela uma interessante convergência entre setores tradicionalmente distintos, criando novas possibilidades de carreira para os egressos da área.

Internacionalmente, organismos multilaterais como o Banco Mundial, o BID e as Nações Unidas valorizam cada vez mais profissionais com experiência em gestão pública brasileira. Nunes (2017) argumenta que a complexidade do federalismo e a escala dos programas sociais no país criam um ambiente propício para o desenvolvimento de competências valiosas no cenário global. Gestores com experiência em políticas brasileiras de combate à pobreza ou em modelos inovadores de gestão municipal têm sido especialmente demandados.

O campo acadêmico e de pesquisa aplicada representa outra frente importante. Farah (2008) destaca o crescimento de centros de estudo e think tanks especializados em políticas públicas, que absorvem gestores com perfil analítico e capacidade de transformar experiências práticas em conhecimento sistematizado. Esses espaços cumprem papel crucial na formação de novas gerações de gestores e no desenvolvimento de modelos inovadores de administração.

Recentemente, o surgimento de *startups governtech*, que são empresas de tecnologia voltadas para soluções governamentais, criou um novo nicho para gestores públicos com visão inovadora. Nassuno (2000) analisa como esses profissionais têm atuado como ponte entre o rigor da administração pública e a agilidade do mundo tech, desenvolvendo soluções digitais para desafios históricos do setor.

O que torna essa diversidade de atuação especialmente relevante é a possibilidade de trajetórias profissionais não lineares, onde experiências em diferentes setores se enriquecem mutuamente. Como conclui Araújo (2022), o gestor público do século XXI é cada vez mais um profissional plural, cujo valor está justamente na capacidade de transitar entre diferentes realidades e linguagens, sempre com o compromisso último de melhorar a gestão do que é de todos.

8.1 O GESTOR PÚBLICO E SEUS MÚLTIPLOS CENÁRIOS DE ATUAÇÃO

A atuação do gestor público transcende os limites tradicionais da administração governamental, abrangendo um espectro diversificado de contextos e desafios. Cada cenário exige adaptabilidade e um conjunto específico de competências, desde a formulação de políticas até a mediação de conflitos sociais (Araújo 2022).

Enquanto alguns ambientes demandam decisões técnicas precisas, outros requerem sensibilidade política e capacidade de negociação. Essa multiplicidade de funções torna a gestão pública uma das carreiras mais dinâmicas e complexas no mercado de trabalho atual. No âmbito municipal, por exemplo, o profissional lida diretamente com demandas cotidianas da população, como saúde, educação e infraestrutura urbana. A proximidade com a comunidade exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades comunicativas para traduzir necessidades locais em ações concretas. Diferentemente de um grande centro, onde os processos são mais institucionalizados, cidades menores muitas vezes exigem que o gestor assuma múltiplos papéis simultaneamente, equilibrando recursos escassos com expectativas crescentes (Farah, 2008)

Já no nível estadual, as responsabilidades se ampliam para questões regionais, como logística de transporte, segurança pública e desenvolvimento econômico. Nesse contexto, o desafio está em harmonizar interesses de diversos municípios, cada um com suas particularidades. Um plano de desenvolvimento que funciona na capital pode ser inviável no interior, exigindo do gestor a capacidade de customizar soluções sem perder de vista os objetivos estratégicos maiores. O cenário federal apresenta outra camada de complexidade, envolvendo a articulação de políticas nacionais e a coordenação entre diferentes esferas de governo. Gestores que atuam em ministérios ou autarquias precisam conciliar pressões políticas, orçamentos bilionários e prazos muitas vezes definidos por ciclos eleitorais. A capacidade de trabalhar em rede, mobilizando diversos atores em torno de um objetivo comum, torna-se tão crucial quanto o domínio técnico das áreas sob sua responsabilidade (Araújo, 2022).

Além do governo tradicional, organizações públicas não estatais, como ONGs, fundações e consórcios intermunicipais, oferecem um campo fértil para atuação diferenciada. Nessas instituições, o gestor frequentemente opera com maior flexibilidade, porém com recursos limitados e a necessidade constante de captar apoio externo. A criatividade para desenvolver parcerias e maximizar resultados com

poucos insumos se torna uma competência central nesses ambientes (Cardoso, 2012).

O setor de controle e fiscalização representa outro universo distinto, onde o foco recai sobre a garantia da legalidade e eficiência dos gastos públicos. Tribunais de Contas, controladorias e órgãos de auditoria exigem perfis meticulosos, capazes de analisar grandes volumes de dados e identificar irregularidades sem perder de vista o contexto macro. Aqui, o equilíbrio entre rigor técnico e compreensão das realidades operacionais faz toda a diferença. Em momentos de crise, como desastres ambientais ou emergências sanitárias, o papel do gestor público adquire contornos ainda mais específicos. A tomada de decisão sob pressão, a coordenação de equipes multidisciplinares e a comunicação transparente com a sociedade passam a ser habilidades vitais. A pandemia de COVID-19, por exemplo, escancarou como a capacidade de adaptação rápida pode significar a diferença entre o caos e uma resposta organizada.

O cenário internacional também se apresenta como área de atuação relevante, seja em organismos multilaterais, cooperações bilaterais ou fóruns globais. Negociar acordos, representar interesses nacionais e absorver boas práticas de outros países requer não apenas fluência cultural, mas também profundo conhecimento de geopolítica e direito internacional. Muitas vezes, decisões tomadas nesses espaços têm impactos diretos nas políticas domésticas (Paula, 2005).

A academia e a pesquisa aplicada constituem outro caminho possível, onde o gestor contribui para o avanço teórico e metodológico da administração pública. Desenvolver novos modelos de governança, avaliar impactos de políticas ou formar novas gerações de profissionais exige um perfil analítico e, ao mesmo tempo, capaz de traduzir complexidade em linguagem acessível para diferentes públicos.

No universo das empresas estatais e sociedades de economia mista, os desafios mesclam características do setor público e privado. A necessidade de gerar resultados econômicos sem descuidar do interesse social cria um campo de tensão permanente. Gestores nesses espaços precisam dominar tanto a linguagem do mercado quanto os princípios da coisa pública, equilibrando eficiência com equidade. Independentemente do cenário, uma constante se impõe: a necessidade de conciliar princípios democráticos com eficácia gerencial. O bom gestor público é aquele que consegue transformar limitações em oportunidades, burocracia em processos ágeis, e conflitos de interesse em soluções inovadoras. Seja numa

pequena prefeitura ou num ministério, sua capacidade de ler contextos e adaptar estratégias determinará não apenas seu sucesso profissional, mas principalmente seu legado para a sociedade. Essa variedade de possibilidades revela como a carreira na administração pública está longe de ser monótona ou previsível. Pelo contrário, oferece um mosaico de caminhos onde competências diversas podem florescer, desde que acompanhadas de visão estratégica e compromisso genuíno com o bem comum. O gestor que compreende essa pluralidade está melhor preparado para escolher seu rumo e deixar sua marca nos serviços que presta à população (Araújo, 2022).

9 O PESO DA QUALIFICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As instituições governamentais enfrentam desafios cada vez mais complexos, exigindo equipes preparadas para lidar com questões que vão desde a alocação de verbas até a execução de programas sociais eficientes. Ter conhecimento técnico é apenas o início; é essencial dominar habilidades como comunicação estratégica, pensamento crítico e capacidade de adaptação a novos cenários. Sem esses atributos, os órgãos públicos correm o risco de continuar presos a modelos defasados, distantes das reais necessidades da população (Secchi, 2009)

Um dos maiores entraves à inovação na administração pública é a cultura organizacional resistente a mudanças, frequentemente sustentada por estruturas verticais e processos engessados. Profissionais que não recebem estímulo para pensar fora da caixa tendem a repetir fórmulas ultrapassadas, perpetuando lentidão e ineficiência. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional contínuo se torna uma ferramenta poderosa para romper paradigmas e introduzir práticas mais ágeis e transparentes.

A revolução tecnológica em curso escancara a urgência de preparar quadros para os novos tempos. Enquanto governos progressistas integram ferramentas como blockchain⁷ e big data⁸ em suas rotinas, muitas repartições locais sequer dominam sistemas informatizados básicos. Essa disparidade não só aprofunda desigualdades regionais como também alimenta a percepção de que a máquina pública está desconectada das transformações do mundo contemporâneo.

A conexão entre conhecimento especializado e eficácia nas políticas implementadas é inegável. Líderes com formação em áreas como análise de dados ou avaliação de impactos sociais conseguem desenhar intervenções mais precisas e com melhor custo-benefício. Porém, na ausência de mecanismos que garantam atualização constante, até os talentos mais promissores podem ver seu potencial subutilizado em meio a processos arcaicos (Cardoso, 2012).

⁷ Blockchain é uma tecnologia de registro distribuído que armazena informações em uma rede de computadores, em vez de em um único local, garantindo que todos os participantes tenham acesso ao mesmo conjunto de dados.

⁸ Conjuntos de dados extremamente grandes e complexos, que excedem a capacidade de softwares tradicionais de processamento de dados, permitindo que organizações entendam melhor seus clientes, otimizem processos e antevejam situações adversas.

Reconhecer e incentivar o aprimoramento profissional deve ser parte integrante da cultura organizacional. Estruturas que valorizam certificações, participação em fóruns especializados e formação continuada criam um ecossistema onde a excelência se torna contagiosa. Esse ambiente não só eleva a autoestima dos servidores como impulsiona a qualidade geral dos serviços oferecidos à sociedade (Carvalho, 2015).

Vale destacar que o compromisso com o desenvolvimento de competências não pode recair apenas sobre os indivíduos. As esferas de poder precisam estabelecer programas estruturados, alinhados aos desafios específicos de cada área. Colaborações com instituições acadêmicas e centros de excelência podem acelerar a absorção de metodologias comprovadas, beneficiando tanto os profissionais quanto os cidadãos que dependem de seus trabalhos.

Competências socioemocionais desempenham papel tão crucial quanto o saber técnico em ambientes marcados por divergências e pressões diversas. A capacidade de construir consensos, gerenciar crises e mediar conflitos muitas vezes determina o sucesso de iniciativas mais do que o domínio teórico de manuais de procedimentos (Araújo, 2022).

Avaliar sistematicamente os resultados obtidos é etapa fundamental para validar os esforços empreendidos. Métricas de eficiência, feedback dos usuários e mecanismos de prestação de contas permitem ajustar rotas e garantir que os investimentos em qualificação gerem de fato melhorias tangíveis. Essa abordagem evita o desperdício de recursos em ações desconectadas das necessidades práticas.

Enquanto setores mais conservadores ainda questionam os custos envolvidos, as administrações de vanguarda já compreenderam que formar bons profissionais não é gasto, mas sim alavanca para ganhos de produtividade e credibilidade. A distância entre um governo ágil e um aparato ineficiente se mede, em grande parte, pelo nível de preparo de quem o conduz. Ignorar essa equação significa abrir mão da possibilidade de construir instituições à altura dos desafios do século XXI (Paula, 2005).

A experiência internacional mostra que a qualificação precisa ser tratada como política de Estado, e não como medida isolada. Na Coreia do Sul, por exemplo, a reforma do serviço civil nos anos 2000 incluiu treinamentos obrigatórios em gestão inovadora, resultando em saltos de eficiência. Medidas semelhantes

poderiam ser adaptadas ao contexto brasileiro, desde que houvesse compromisso com a continuidade, independentemente de mudanças de governo. A mensuração dos resultados é essencial para justificar os investimentos em capacitação. Indicadores de desempenho, pesquisas de satisfação e auditorias periódicas ajudam a identificar quais iniciativas estão gerando retorno e quais precisam ser revistas. Dessa forma, evita-se que os recursos sejam destinados a programas sem impacto real, perpetuando a desconfiança na capacidade transformadora da qualificação. Enquanto alguns enxergam a formação como um custo, as organizações públicas mais avançadas a veem como um investimento estratégico. A diferença entre uma administração obsoleta e uma que entrega resultados está, em grande parte, na qualidade de seus profissionais (Paula, 2005).

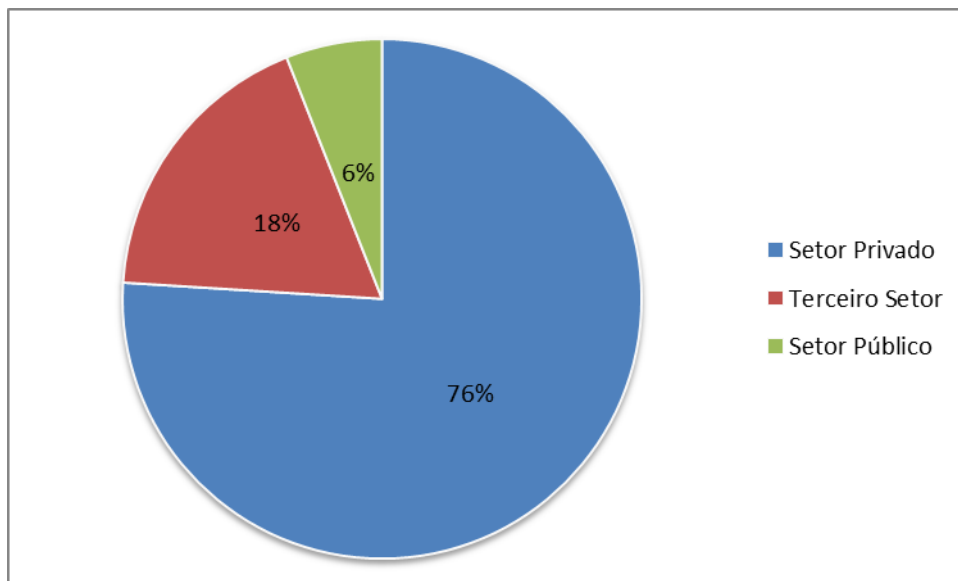
9.1 O PAPEL CENTRAL DO GESTOR COMO AGENTE DE MUDANÇA

A trajetória da administração pública brasileira revela uma notável evolução nos paradigmas de gestão, onde o profissional qualificado emergiu como peça fundamental para a modernização do Estado. Desde os tempos do modelo patrimonialista, descrito por Faoro (2001) como um sistema de apropriação privada do espaço público, até os atuais conceitos de governança democrática, testemunhamos uma revolução silenciosa na forma de conduzir os negócios estatais.

Os desafios contemporâneos colocam o gestor público diante de exigências sem precedentes. A transformação digital, as mudanças climáticas e as demandas por participação social criam um cenário complexo que requer profissionais com formação sólida e capacidade de adaptação. Essa combinação rara de competências explica por que os concursos para cargos de gestão têm se tornado cada vez mais seletivos e disputado (Nascimento, 2010).

E é nesse ponto onde a formação em Administração Pública permite o destaque profissional em múltiplos setores da sociedade, transcendendo o imaginário tradicional que a associa exclusivamente ao funcionalismo estatal. Dados da Fundação Getúlio Vargas (2021), revelam que 76% dos egressos estavam empregados no setor privado, 18% no terceiro setor e apenas 6% no setor público conforme apontado no gráfico a seguir:

Gráfico 2: Distribuição da Empregabilidade dos Egressos do Curso de Administração Pública



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da FGV EAESP (2021)

Essa distribuição demonstra que o mercado valoriza as competências desenvolvidas nos cursos de Administração Pública.

Uma egressa afirma que os conhecimentos desenvolvidos no curso são fundamentais para a sua atuação e que poderia atuar em qualquer área devido aos conteúdos relacionados à integração nacional, ao desenvolvimento local e às licenças ambientais:

“Aplico tudo isso numa região longínqua e com problemas fronteiriços. Do mesmo jeito que estou neste trabalho, poderia estar em qualquer outra área. Porque tive a chance de aprender e experimentar muita coisa diferente durante toda a graduação” (EAESP FGV, 2021).

A inserção desses profissionais se dá, sobretudo, em empresas que participam de licitações públicas, operam sob marcos regulatórios setoriais (como energia, saneamento e saúde) ou atuam em consultorias estratégicas e instituições financeiras que demandam compreensão da máquina pública. Empresas privadas como Itaú, Rappi, PwC e Danone, têm absorvido cotidianamente administradores públicos formados para compor áreas diversas. (FGV EAESP, 2021).

Com isso, o futuro da administração pública brasileira parece inextricavelmente ligado à contínua valorização desses profissionais. Como conclui Araújo (2022), a qualidade das instituições públicas será sempre reflexo da qualidade de seus gestores. Nesse sentido, o investimento em formação

especializada e em carreiras atraentes se revela não como gasto, mas como o mais estratégico dos investimentos para a construção de um Estado verdadeiramente capaz de servir à sociedade.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permite vislumbrar que há um futuro promissor para a administração pública no Brasil, desde que sejam enfrentados com determinação os desafios aqui expostos. Como demonstram os casos e dados apresentados, a profissionalização da gestão pública deixou de ser uma opção para se tornar condição indispensável para a eficácia das políticas governamentais.

O percurso histórico da administração pública brasileira revelou uma trajetória marcada por avanços institucionais, descontinuidades e uma gama de desafios persistentes. As reformas administrativas, os modelos híbridos de gestão, as mudanças nos paradigmas institucionais e a crescente complexidade das demandas sociais estipularam novas exigências aos profissionais que atuam na área pública. Nesse contexto, a formação em Administração Pública passou a ser vista como um diferencial competitivo, já que desenvolve competências técnicas, políticas e sociais fundamentais para lidar com as exigências que surgem com o passar dos anos.

Ademais, a análise sobre a trajetória do ensino em Administração Pública no Brasil demonstrou que, apesar de avanços significativos, ainda existem lacunas quanto à sua consolidação em todas as regiões do país. A ampliação da oferta, a diversificação de ementas e a adoção de metodologias ativas indicam um movimento promissor, mas que exige contínua atualização curricular diante de temas emergentes como transformação digital, sustentabilidade e gestão de riscos.

Além disso, a pesquisa também revelou que o gestor público não se limita à atuação na esfera governamental. A presença desses egressos tem se tornado cada vez mais comum em organizações privadas que demandam interlocução qualificada com o Estado, especialmente nos setores de compras públicas, regulação e parcerias público-privadas. É válido o destaque para o terceiro setor, que também desponta como um campo fértil para esses profissionais, dado seu envolvimento crescente com projetos financiados por recursos públicos e demandas de gestão estratégica.

Os dados coletados e os exemplos analisados demonstraram que instituições que investem na qualificação contínua de seus quadros tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho e maior inovação nos serviços prestados. Nesse sentido, a valorização do graduado como gestor público não deve ser apenas

uma meta individual, mas uma política de Estado voltada à eficiência administrativa, ao fortalecimento democrático e ao desenvolvimento social.

Outro ponto importante identificado ao longo do trabalho foi a necessidade de aproximação entre academia e prática. A produção científica das universidades pode (e deve) fornecer caminhos para a tomada de decisão pública, contribuindo com análises que podem auxiliar a formular melhores soluções. Tal integração tem grande potencial em elevar o nível das políticas públicas e fortalecer a atuação do gestor como agente de mudança.

Dessarte, conclui-se que o administrador público formado no campo de públicas não apenas atende a uma demanda institucional, mas representa uma nova mentalidade de gestão orientada para resultados, transparência e inovação. A crescente complexidade dos desafios contemporâneos exige cada vez mais profissionais capazes de articular competências diversas em cenários adversos, promovendo soluções incríveis para o mercado de trabalho. Assim, a formação em Administração Pública se revela como não apenas o ponto de partida, mas como o alicerce para um ciclo virtuoso de profissionalização e transformação institucional no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARATO, Andrew. **Representação, soberania popular, e accountability.** Lua Nova, São Paulo, n. 55-56, p. 85-103, 2002.
- ARAÚJO, A. J. B. **Nova Lei de licitações e contratos: o que muda para a administração pública, para os órgãos de controle, para os licitantes, para os contratados e para a sociedade civil?** Boletim de Administração Pública e Gestão Municipal, Curitiba, v. 11, n. 122, p. 1536- 1546, nov. 2021.
- ARAÚJO, E. T. **Formação tecnológica multi/interdisciplinar em Gestão Pública.** In: Dantas, L. M. V. & Monteiro, D. A. A. (Eds.), UFRB e Gestão Pública: formação no Recôncavo, 2022. pp. 17-50. Editora da UFRB.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.360. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 6 jul. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARDOSO, J.A. **Motivação dos servidores: um desafio para o gestor público.** 2012. 25 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.
- CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho.** 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.
- CAVALCANTE, Ailton Ferreira. **A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: Desafios, estratégias e impactos da Nova Governança Pública no século XXI.** Revista Políticas Públicas & Cidades, [S. l.], v. 13, n. 2, p. e868, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-55-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/868>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- CEARÁ. Governo do Estado. **Ideb 2023: Ceará tem a melhor rede pública do Brasil no Ensino Fundamental e a terceira melhor nota no Ensino Médio.** Fortaleza, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2024/08/14/ideb-2023-ceara-tem-a-melhor-rede-publica-do-brasil-no-ensino-fundamental-e-a-terceira-melhor-nota-no-ensino-medio/>. Acesso em: 5 jul. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Panorama das parcerias com entidades do terceiro setor: pesquisa CNM.** Brasília: CNM, jul. 2024. Disponível em: <https://cnm.org.br/comunicacao/noticias/pesquisa-da-cnm-traca-panorama-de-parcerias-com-entidades-do-terceiro-setor>. Acesso em: 6 jul. 2025.

DROR, Yehezkel. **O administrador público tipo delta para o século 21.** v. 48, n. 2 Revista do Serviço Público - RSP, ano 48, n. 2, p. 5-26. 1996.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Caminhos da inovação no setor público.** Brasília: ENAP, 2022.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder:** formação do patronato político brasileiro. 4. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FARAH, M. F. S. Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local. **Organizações & Sociedade**, 15(45), 107–126, 2008.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. **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.

Fundação Getúlio Vargas. **Empregabilidade dos egressos do curso de Administração Pública – 2019.** São Paulo: FGV, 2021. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/noticias/empregabilidade-onde-estao-egressos-administracao-publica?>. Acesso em: 6 jul. 2025.

GIACOMINI, James. **Recursos humanos das Agências Reguladoras: situação atual, diagnóstico e recomendações.** Brasília, 2012

KLIKSBURG, B. **Um novo paradigma em Gestão Pública.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 475 - 490, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v66i3.1224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1224>. Acesso em: 12 fevereiro. 2025.

MALVESTITI, Rosane; PERTILE, Laura; DEMARCHI, Murilo; RODRIGUES, Alice; DANDOLINI, Gertrudes. **Gestão do conhecimento como catalisador da inovação no setor público.** v. 1 n. 98 (2024): Edição SBIJournal (Jul-Set), 2024. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/65084>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado.** São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública:** gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NASSUNO, Marianne. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. Revista do Serviço Público, Ano 51. Número 4. **Revista do Serviço Público – RSP**. Out/Dez 2000.

LIMA NETO, F.. **Espaço público digital e ativismo dos coletivos: (re)definindo fronteiras entre público e privado**. Civitas - Revista de Ciências Sociais, v. 25, p. e46314, 2025.

NUNES, Edson de Oliveira. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Brasília: 2017.

Paschoiotto, Waldemir Paulino; Cunha, Cristiano José Castro de Almeida; Silva, Solange Maria da. **Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa**. Revista de Administração Pública, vol. 58, núm. 1, e2023-0037, 2024 Fundação Getulio Vargas.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45. Nº1. Jan-Mar. 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

TCU. **Licitações e eficiência: estudo comparativo**. Brasília: TCU, 2023.

Trigo, Aline & Trigo, José & Maruyama, Ursula. (2017). **GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL: MODELO DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**. 2017.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.