**AVM Faculdade Integrada
Administração de Recursos Humanos no Setor Público
Fabio Monteiro de Carvalho**

Desafios da Gestão Pública Brasileira Contemporânea

**São Paulo
2014**

**AVM Faculdade Integrada
Administração de Recursos Humanos no Setor Público
Fabio Monteiro de Carvalho**

Desafios da Gestão Pública Brasileira Contemporânea

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
AVM Faculdade Integrada como parte integrante
do conjunto de tarefas avaliativas do curso de
Administração de Recursos Humanos no Setor
Público

**São Paulo
2014**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
OBJETIVOS.....	4
JUSTIFICATIVA.....	4
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	5
PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	7
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	8
MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	8
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	10
A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	11
EVOLUÇÃO DO CONTEÚDO E DA EFETIVIDADE DA LEI DO PLANO PLURIANUAL A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988.....	15
CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

INTRODUÇÃO

Este trabalho intenta assinalar os principais desafios da gestão pública brasileira no cenário contemporâneo.

Para tanto, expõe conceitos e princípios de administração pública com o propósito de formular um entendimento do atual panorama de gestão pública no Brasil.

Avaliou-se mudanças verificadas na administração pública no mundo e especialmente no Brasil, além de demonstrar como antigos paradigmas foram superados paulatinamente e outros surgiram com propostas de novos modelos e formas de atuação acerca do Estado.

PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os principais desafios atuais da gestão pública brasileira perante um cenário contemporâneo em constante transformação?

OBJETIVOS

Identificar os principais desafios enfrentados pela gestão pública brasileira na atualidade.

JUSTIFICATIVA

Tendo em vista minha posição de servidor público federal na Justiça Federal de São Paulo, particularmente na área de Recursos Humanos, senti a necessidade de aprofundamento da área de RH para o setor público e, particularmente no que toca este trabalho, a necessidade de avaliar os reais desafios que cercam a administração pública brasileira.

O conhecimento produzido a respeito das instituições é um dos fatores fundamentais para superação dos problemas de desempenho. Exige do administrador um esforço duplicado de pesquisas institucionais que produzam informações pertinentes sobre seu funcionamento e sobre seus principais chave.

Dessa forma, este trabalho, ao assinalar os principais desafios da gestão pública brasileira no cenário contemporâneo, intenta formar um corpo teórico sobre os modelos de gestão pública, a fim de mapear as principais dificuldades da administração pública.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de administração pública alterou-se ao longo do tempo e costuma ser empregado em diferentes contextos, com diferentes significados.

Inicialmente, Matias-Pereira (2010) conceitua administração pública no sentido amplo e afirma que esta deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos.

Oliveira (2013) pondera que a expressão pode referir-se ao aparelho do Estado, o conjunto formado por um governo, por um corpo de funcionários que se ocupa da gestão e por uma força policial e militar que busca assegurar a proteção contra inimigos externos e a ordem interna; pode denotar um processo ou atividade da administração dos negócios públicos; ou ainda designar uma área do conhecimento, uma parte do saber humano que pode ser investigada e evolui com o passar do tempo, por meio da prática e do método científico.

Segundo Wilson (apud SANTOS, 2006), administração pública é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público.

Wilson (apud SANTOS, 2006) compreende a administração pública em três níveis, no sentido institucional, como o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; no sentido funcional, como o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral e, no sentido operacional, como o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Na visão de Meirelles, (1985, p.11-12), "administrar é gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues a guarda e a conservação alheia. Se os bens e interesses geridos são individuais realiza-se a administração particular; se forem coletivos, realiza-se administração pública."

De acordo com Amato (1971), a administração pública pode ser definida também como a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.

Para Vianna e Lino (2011, p. 37):

Administração pública é o conjunto de organizações e de servidores, mantidos com recursos públicos, cujas atividades são realizadas em conformidade com a lei, responsáveis pela tomada de decisão e implementação das políticas e normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

Por fim, Sartor (2003, p. 23-24) define a administração pública como "a organização por excelência no gerenciamento de homens e de materiais para a consecução dos propósitos de um governo e, ao mesmo tempo, a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios do Estado".

Vianna e Lino (2011) observam que, com a mudança nas funções do Estado a partir da década de 1990, a administração pública contemporânea passa a ter foco no cidadão, procura identificar seu perfil, prestar-lhe contas e ajustar-se às suas reais necessidades

Para isso, a administração pública precisa definir uma estratégia de inovação e promover a reforma da estrutura administrativa, com ênfase na descentralização e a delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, art.37 conferiu relevância aos valores éticos e morais e determinou a exigência do cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência para nortear a gestão pública. Gasparini (1995) amplia e conceitua os princípios, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, finalidade, continuidade, indisponibilidade e igualdade.

A legalidade está associada à gestão pública em toda a sua atividade, prende-se aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor. Já a impessoalidade garante que qualquer atividade de gestão pública deva ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza. (CORDEIRO et al, 2012)

A moralidade, evidencia que os atos e atividades da administração pública devem obedecer aos princípios morais. Para Meirelles (1985), estes estão intimamente ligados ao conceito do bom administrador, ou seja, aquele que busca o melhor e mais útil para o interesse público.

O princípio da publicidade torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública, para conhecimento, controle e início dos seus efeitos. O instrumento oficial é o jornal, público ou privado, destinado à publicação dos atos. Em geral, são utilizados Diários Oficiais. O princípio da finalidade impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público

O princípio da finalidade impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público. A continuidade assegura que os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param. Existem dispositivos legais que dão direito ao consumidor de ser ressarcido por empresas prestadoras de serviços públicos na falta ou inadequação dos serviços. A indisponibilidade trata o Estado como o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos, e não seus servidores

Pelo princípio da igualdade todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública (CORDEIRO et al, 2012).

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Segundo Matias-Pereira (2011), o Estado brasileiro possui uma administração pública ampla e complexa, cuja ação governamental é implementada por meio de um elevado conjunto de órgãos, o que tende a dificultar a execução de planos, programas e projetos, mesmo quando existe disponibilidade de recursos financeiros para implantá-los.

A administração pública brasileira passou nos últimos anos por inúmeras transformações que alteraram a participação do Estado na sociedade, na economia e no modo de gerenciar os recursos públicos.

No que se refere à capacidade administrativa, essas mudanças buscam implementar processos voltados para aumentar o desempenho dos organismos públicos, com obtenção de melhores resultados e da satisfação do cidadão.

Nesse sentido, Bresser Pereira (2000) discute as reformas da administração pública, classificando-as de patrimonial, burocrática e gerencial.

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, o gerenciamento do Estado passou por uma evolução histórica que pode ser sintetizada em três modelos básicos de administração pública: patrimonial, burocrática e gerencial.

De acordo Faoro (1984), o modelo de administração patrimonial foi recebido como herança da cultura lusitana, com a vinda da coroa portuguesa para o Brasil, que instaurou a cultura da apropriação do sistema de privilégios, o paternalismo, o nepotismo e o favoritismo, que permaneceu durante três séculos e que ainda tem resquícios nas atuais práticas da gestão pública.

O modelo tradicional burocrático é oriundo da teoria da burocracia criada por Max Weber, a qual enfatiza o controle, a administração das atividades, processos, normas e procedimentos. Tinha como objetivo limitar o clientelismo e patrimonialismo, a fim de maximizar a eficiência organizacional. Este modelo apresentou-se como uma reação ao modelo patrimonialista, contrária ao nepotismo, ao subjetivismo e à corrupção.

Segundo Chiavenato (2003), Max Weber, o primeiro teórico dessa abordagem, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

Entretanto, segundo o mesmo autor, a burocracia também é associada à ineficiência e às imperfeições, denominadas disfunções da burocracia, como a internalização das regras e apego aos regulamentos, o excesso de formalismo e de papelório, a resistência às mudanças, a dificuldade no atendimento aos clientes e os conflitos com o público.

O modelo gerencial privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos, humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, que se adapta às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Este modelo é usado no setor privado, com ênfase na eficiência econômica, orientado para a redução de custos. Assim, surge como resposta às ineficiências burocráticas, porém conserva alguns princípios fundamentais da burocracia, como admissão segundo rígidos critérios de mérito, existência formal de controle, estruturas formais de definição da remuneração, carreira e avaliação de desempenho.

A principal diferença do modelo burocrático é que o modelo gerencial desloca a ênfase dos procedimentos para o resultado, objetivando atender as necessidades do cidadão. O cidadão é visto como cliente, usuário dos serviços prestados pelas organizações públicas.

O modelo gerencial privilegia a horizontalização das estruturas, descentralizações das funções, incentiva a criatividade, prima pela definição clara de objetivos, o controle é baseado em resultados.

Sartor (2003, p. 26) sintetiza os diferentes enfoques de cada modelo e as mudanças de paradigma da administração pública brasileira no quadro a seguir.

Período	Administração pública patrimonial	Administração pública burocrática	Administração pública gerencial
	Início do século XIX	Segunda metade do século XIX	Segunda metade do século XX, a partir de 1994
Estado	<ul style="list-style-type: none"> - Extensão do poder do soberano e os seus auxiliares (servidores) possuem status de nobreza real. - Pertence ao governante e não à sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado Liberal. - Impessoalidade, formalismo, profissionalização. - Funções econômicas e sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura gerencial nas organizações públicas. - Objetivos e controle por resultados – fins (a posteriori) - Interesse público.

	- Vontade unipessoal do governante.	- Controle dos processos, normatização, procedimentos - meios (a priori) - Interesse público. - Controle e segurança dos resultados.	- Cidadão – cliente destinatário dos serviços – resultados.
Cargos	- São prebendas (ocupação rendosa com pouco trabalho). - Nomeação e indicação (cargo de confiança). - Baixo comprometimento dos servidores.	- Carreira e hierarquia funcional. - Formalismo, rigor técnico e capacitação. - Ênfase na legalidade.	- Carreira. Confiança. - Descentralização das decisões e funções, gestão flexível, estruturas horizontais, incentivo à criatividade, avaliação sistemática, recompensa pelo desempenho, capacitação permanente. - Participação de agentes privados e/ou organizações Da sociedade civil.
Reflexos	Corrupção e o nepotismo (designa o favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas, especialmente no que diz respeito à nomeação ou elevação de cargos).	- Combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista por meio de controle dos processos de admissão de pessoas, compras e atendimento de demandas. - Efetividade. - Ineficiente frente às mudanças mundiais (RI, globalização e TI). - Formalismo	- Mudança organizacional cultural e constitucional. - Eficiência – reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços. - Foco no cidadão. - Qualidade Total. Descentralização e redução dos níveis hierárquicos. Necessidade de redefinir as relações e os espaços econômicos entre setor público e setor privado. Flexibilidade. Transparência administrativa (controle social)

Classificação da administração pública, segundo Bresser Pereira (SARTOR, 2003)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Segundo Marini (2002), a administração pública gerencial foi introduzida no Brasil em 1995, durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, em contexto semelhante ao de outros países da região, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturais.

Na ocasião, dentre as reformas apresentadas como prioritárias - flexibilização de monopólios, previdência social, tributária e política, destacava-se a necessidade de repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente (MARINI, 2002).

Para Vianna e Lino (2011), a administração pública gerencial está intimamente relacionada com a gestão do Estado em seus aspectos operacionais, isto é, no tocante ao funcionamento do Estado.

Sartor (2003) destaca que a administração pública gerencial tem os seguintes objetivos:

1. Eficiência dos serviços públicos, alcançada pela otimização de recursos humanos e financeiros via estímulo à competição administrada pelo governo;
2. A efetividade dos serviços públicos;
3. A democratização dos serviços públicos, com o envolvimento da comunidade nas decisões relativas aos assuntos públicos;
4. A descentralização para as esferas subnacionais, com transferência das responsabilidades de provisão de infra-estrutura e de serviços sociais para estados e municípios

A NOVA GESTÃO PÚBLICA

O processo de formação da gestão pública brasileira sofreu impacto das mudanças sociais, da discussão a respeito do papel do estado perante a sociedade, das reformas administrativas e do contexto socioeconômico local e internacional.

O contexto de crise global e a onda de reformas nos últimos anos do Século XX levaram os governos a optar por modelos gerenciais mais adaptados às suas características e necessidades.

Marini (2002) observa que tal conjuntura introduziu no Estado questões relativas à necessidade de incorporação de novos papéis, de abandono de outros e, sobretudo, a exigência de reorganização para enfrentar a crise e adequar-se às novas exigências.

O autor apresenta um resumo das principais características das estratégias de gestão pública implementadas pelos estados latino-americanos, inclusive o Brasil como resposta a tais questionamentos:

- a) fortalecimento de canais de relacionamento Estado/sociedade a partir de iniciativas orientadas para a melhoria da qualidade na formulação das políticas

públicas; busca de maior participação cidadã; introdução de mecanismos de controle social; melhoria na entrega de serviços públicos e maior envolvimento do terceiro setor;

b) aperfeiçoamento do marco legal, visando à eliminação de entraves de natureza burocrática, que impedem a adoção de modelos de gestão orientados a resultados com maior flexibilidade e autonomia;

c) recuperação da capacidade financeira (racionalismo econômico), a partir de iniciativas voltadas para a melhoria da eficiência, e introdução da cultura da responsabilidade fiscal;

d) desenvolvimento das capacidades institucionais dos órgãos da administração pública, incluindo o fortalecimento do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, programas de reestruturação administrativa, mecanismos de contratualização, intensificação do uso da tecnologia da informação e a terceirização de serviços de apoio;

e) desenvolvimento do capital intelectual, a partir de iniciativas voltadas para a profissionalização e modernização do serviço civil, intensificação de programas de capacitação de servidores e de lideranças, ética na administração pública, adoção de mecanismos inovadores de remuneração de funcionários e introdução da gestão do conhecimento. (MARINI, 2002)

Marini (2002) aponta como uma das principais tendências da gestão contemporânea o intercâmbio de experiências institucionais a partir da disseminação das melhores práticas.

Esse processo denominado *benchmarking*, inicialmente restrito ao setor privado, passou a ser usado em larga escala também no setor público, notadamente a partir da reforma gerencial.

A redefinição do papel do Estado ocorrida nas últimas décadas promoveu uma busca por novas formas de gestão que pudessem dar conta desse novo contexto complexo e conturbado e resultou em um modelo de gestão criado especialmente para a área pública: a *New Public Management - NPM*, ou a “nova gestão pública” (VIANNA; LINO, 2011)

Martins e Pieranti (2006, p. 113) apontam que a ideia básica da nova gestão pública é de que a eficiência do setor público pode ser melhorada, transferindo valores e técnicas do setor privado, "tais como reduzir o peso das normas e procedimentos para permitir iniciativas, aumentando a responsabilidade de níveis subordinados e apurando a opinião dos clientes."

Gerencialismo puro	Consumerismo (New public management)	Orientação para o serviço público (Public service orientation)
OBJETIVO: “FAZER MAIS COM MENOS” - Organizar governos que custassem menos. - Preocupação com o contribuinte. - Reduzir gastos e desperdícios em uma era de escassez. - Utilização maciça de técnicas e mecanismos do setor privado para melhorar a eficiência. - Economia e eficiência governamental. - Engrenagens do modelo Weberiano. - Produtividade como eixo central. - Separação entre administração e política. - Preocupação com valor do dinheiro (<i>value money</i>).	OBJETIVO: “FAZER MELHOR” - Introdução do conceito de qualidade dos serviços. - Flexibilidade de gestão. - Foco no cliente/ consumidor.	OBJETIVO: “FAZER O QUE DEVE SER FEITO” - Fusão de ideias de gestão dos setores públicos e privados - Redução do déficit institucional (O QUE e não COMO) - Foco no cidadão (conotação coletiva)

Os modelos da nova gestão pública Adaptado de Linhares (2012).

Linhares (2012) apresenta como exemplo de alinhamento conceitual com a NPM os princípios e critérios do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento para a seleção de projetos governamentais de modernização:

- Integralidade: inclui judiciário e legislativo
- Transparência: abertura na ação pública
- Competição: ênfase na livre concorrência
- Equidade: distribuição de renda e combate à pobreza
- Eficiência: redução de custos
- Eficácia: foco nos resultados
- Participação: ampliar presença dos cidadãos nas políticas
- Subsidiariedade: não fazer o que puder ser feito localmente
- Igualdade de gênero: participação igualitária de homens e mulheres

Linhares (2012) destaca ainda, as seguintes características da NPM:

- Foco no cidadão
- Orientação para resultados
- Planejamento estratégico
- Indicadores de desempenho
- Deslocamento de *inputs* (demanda/reivindicações) para *outputs* (políticas públicas)
- *Outcomes* (impacto sobre os atores sociais):
- Ênfases no controle social, transparência e accountability
- Conselhos
- Orçamento Participativo
- *E-gov*
- Contratualização e flexibilização da gestão
- Contratos de gestão
- Privatizações e terceirizações
- Revisão de instrumentos legais
- Laboratórios
- Valorização e desenvolvimento das pessoas
- Desempenho crescente vinculado ao pagamento
- Remuneração variável
- Capacitação e desenvolvimento de habilidades gerenciais

Marini (2013) elenca as principais mudanças introduzidas pela nova gestão pública:

- Orientação para o cidadão-usuário - ênfase na qualidade do serviço e do atendimento (integrado);

- Gestão baseada em resultados - acordos de resultados, gerenciamento intensivo de programas e projetos, monitoramento e avaliação;
- Flexibilização - simplificação burocrática e autonomia (com responsabilização);
- Novas formas de prestação de serviços públicos - parcerias com entes de cooperação e parcerias público-privada;
- Fortalecimento do núcleo estratégico de governo - profissionalização da alta burocracia e desenvolvimento de formas inovadoras na gestão de políticas públicas
- Gestão em rede - fortalecimento da capacidade relacional para lidar com a transversalidade e relações intergovernamentais
- Nova gestão de pessoas estratégica e profissional - carreiras, desenvolvimento de competências, remuneração variável por desempenho, sistema de gerência pública;
- Mudanças na relações governo-sociedade - controle social, transparência, participação, governança social, mudança do governo que governa a sociedade para o governo que governa com a sociedade

EVOLUÇÃO DO CONTEÚDO E DA EFETIVIDADE DA LEI DO PLANO PLURIANUAL A PARTIR DA CONSTITUIÇÃO DE 1988

O PPA, plano plurianual, é de extrema importância para a administração pública, pois tal planejamento quadrianual é fundamental para atender a metas, diretrizes e objetivos da gestão pública.

A previsão legal de vigência do referido plano até o 1º ano de mandato do governo seguinte, a meu ver, também é importante, visto que o planejamento é determinado para o país e não para a nova bancada governista que possa assumir o poder.

Além disso, com a Constituição de 1988, houve um avanço no tocante à transparência da administração, uma vez que o PPA integra o orçamento de acordo com os objetivos e diretrizes que são explicitados pelo governo. O PPA 2012-2015, por exemplo, segundo o Ministério do Planejamento,

“Consolida uma visão estratégica, participativa e territorializada para o planejamento governamental”.

Vale lembrar que o PPA é uma conquista da Constituição de 1988, ainda que, na prática, caminhe com certas dificuldades quanto a sua efetividade. (PAULO, 2010). Ainda conforme o Ministério do Planejamento no PPA vigente coloca como Macrodesafio propiciar o acesso à educação, conhecimento, cultura e esportes à população brasileira “com maior equidade”. Ora, a questão que se apresenta seria certamente a previsão qualitativa de tais desafios, pois criar acesso, mas sem qualidade de ensino, não promove o aumento da cultura, conhecimento e educação.

Essa realidade discrepante foi evidenciada no portal eletrônico Terra, que divulgou a matéria da UNESCO, em janeiro de 2014, sobre a educação no Brasil

Nenhum dos seis objetivos estabelecidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) será cumprido globalmente até 2015, segundo o Relatório de Monitoramento Global Educação para Todos. O levantamento, que será divulgado nesta quarta-feira (29/01) em Brasília e em Adis Abeba, na Etiópia, aponta que 250 milhões de crianças não conseguiram aprender o básico na escola primária e que um quarto da população jovem do mundo não é capaz sequer de ler parte de uma frase.

Em suma, em época de Copa do Mundo com investimentos na casa de bilhões de reais de nosso país, é vergonhosa a situação da educação, o que denota o quanto o PPA pode, mas não deveria, ser mero instrumento de propaganda sem vínculo com nossa realidade.

DESAFIOS

De acordo com Matias-Pereira (2010), os desafios da gestão contemporânea são decorrentes das mudanças de paradigmas no mundo, que ocorrem principalmente devido ao ritmo crescente do processo de globalização e tornam impossível permanecer inerte às transformações tecnológicas, organizacionais, políticas, econômico-financeiras, culturais, sociais e ambientais.

Todavia, o autor observa que a literatura sobre administração pública brasileira contemporânea revela que a estrutura atual ainda permanece pesada, burocrática e centralizada.

Vianna e Lino (2011, p. 105) apontam como essenciais à gestão pública os temas ligados à sociedade, especialmente as questões ligadas à sustentabilidade, responsabilidade sócio-ambiental e *accountability*.

O Estado, em qualquer nível, precisa caminhar para a sustentabilidade, ou seja, deve buscar atender os quatro pilares da sustentabilidade, ser ecologicamente correto na exploração dos recursos naturais, economicamente viável, eliminar o déficit público e estabilização econômica, buscar ser para todos os cidadãos socialmente justo, agindo de forma equânime e por fim respeitar e fortalecer as várias expressões culturais de todas as regiões do país. Além de atender a princípios de transparência na gestão (*accountability*).

Além da preocupação permanente em elevar o nível de desempenho da gestão pública, Matias-Pereira (2010) destaca que o governo deve dedicar especial atenção às questões que envolvam a ética, a moral, e a transparência na administração pública, além de criar um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação de políticas públicas.

Cordeiro et al (2012) afirmam que a maior parte dos desafios se refere à gestão de pessoas, gestão do conhecimento, falta de comprometimento, falta de profissionalismo, interesses profissionais colocados acima dos institucionais, enfim, características típicas da herança cultural brasileira que ainda permeiam a administração pública contemporânea

A precarização dos serviços públicos está ligada a grandes desvios, corrupções, tráfico de influências e má aplicação dos recursos públicos, incrementados, sobretudo pela falta de comprometimento e de profissionalização dos cargos principalmente na área da gestão, pois os principais cargos de direção e assessoramento superior que necessitam de conhecimentos técnicos e científicos de Administração são entregues a pessoas com qualquer ou nenhuma formação, priorizando apenas os interesses pessoais e políticos, se tem dado aos interesses sociais pouco significado. (CORDEIRO et al, 2012, p. 7).

A profissionalização da gestão pública é também apontada como um importante fator a ser observado, que implica na formação acadêmica adequada e no registro no respectivo órgão de classe para assunção a cargo técnico.

A adoção deste procedimento pode ser visto como um dos caminhos para moralização do serviço público, juntamente com controle ético, moral e

técnico a que estão submetidos os profissionais quando do desempenho de suas funções e competências. (CORDEIRO et al, 2012, p. 9)

A rigidez da legislação foi também identificada pelos autores como obstáculo por estimular a inércia gerencial, além da escassez de mecanismos de planejamento, fraca ênfase no desempenho, atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem contemplar uma visão para o curto, médio e longo prazo.

Sartor (2003, p. 23) destaca que:

O insucesso das políticas públicas, e por consequência dos serviços, não está na concepção dos programas governamentais, mas sim na sua execução. (...) Entre concepção e execução, a esfera administrativa exige um conjunto de habilidades e competências específicas, que em geral são inexistentes ou insuficientes na administração pública, no conjunto de seus servidores.

O autor pondera que estes servidores, que em geral, são atraídos para os cargos públicos em função dos salários e estabilidade no emprego, são recrutados e selecionados mediante concursos públicos, que via de regra, classificam pessoas através de provas de conhecimentos gerais e terão que aprender a realidade da administração pública na prática após a posse no cargo.

Certo é que, independentemente de ser um problema político ou técnico, as “coisas” são decididas e executadas por pessoas, servidores públicos e/ou agentes públicos, que em geral estão despreparadas para ocupar os cargos públicos. (...) “Daí advém o entendimento, implícito na administração pública, da responsabilidade pelas ações públicas tanto do político quanto do administrador. (...) Um fato básico a ser captado na administração pública é a responsabilidade social pela execução de suas ações.” (SARTOR, 2003, p. 24)

Ainda sobre este ponto, Cordeiro et al (2012) relacionam como um dos grandes desafios da administração pública a mudança da atual lógica da alocação das pessoas, que considera apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, sem considerar as competências necessárias à realização das atividades.

Para superá-lo, os autores propõem a utilização de instrumentos tais como o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as presentes no quadro de pessoal, bem como a manutenção de um processo de capacitação continuada com base em

competências, objetivando o desenvolvimento de um quadro de pessoal compatível com as necessidades e objetivos da organização.

Recomendam ainda o estímulo à realização de cursos de graduação e de pós-graduação e a avaliação de desempenho, que "permite contemplar tanto o desempenho individual, como o institucional, é uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados" (CORDEIRO et al, 2012, p. 11).

A necessidade de formação continuada dos servidores públicos para melhorar a qualidade da gestão pública foi também considerada desafiadora por Vianna e Lino (2011).

Os mesmos autores apontam como temas que merecem atenção especial a gestão do conhecimento, a gestão por projeto, o governo eletrônico, a ampliação das parcerias público/privada, *learning organizations*, responsabilização e planejamento e gestão estratégicos.

Em relação ao gestor, foram identificados como desafios a necessidade de desenvolver a cultura da qualidade, distinguir cultura organizacional e cultura de serviço e identificar os fundamentos constitucionais e gerenciais da cultura de qualidade no serviço público (VIANNA; LINO, 2011).

Segundo Matias-Pereira (2010), o desafio de implementar uma gestão pública moderna, empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende em especial, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, bem como da geração de estímulo para a formação de novas lideranças no setor público.

Por fim, o autor argumenta que o principal desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país (MATIAS-PEREIRA, 2010).

CONCLUSÃO

Torna-se cada vez mais importante a mudança de atitudes, de pensamentos e, sobretudo, a mudança comportamental na gestão pública contemporânea, haja visto que não há mais possibilidades de permanência para a gestão irresponsável ou má intencionada, tanto quanto não há mais abertura para a má utilização dos recursos públicos e inadequações de implementação das políticas sociais no Brasil.

Observa-se que o setor público brasileiro tem gigantescas dificuldades para tornar efetivas as suas atividades, que em geral são lentas e possuem pouca flexibilidade. Isso ecoa na capacidade precária de resposta da administração no atendimento às demandas urgentes e de base da população. (Matias-Pereira, 2010)

Constata-se também que pouquíssimo conhecimento foi produzido com relação à gestão pública, ainda este seja um tema da contemporaneidade, e que merece estudo e reflexão, a fim de gerar soluções que socorram as organizações públicas a gerir seus processos e políticas de forma mais adequada e razoável, baseada nas ciências administrativas, com o intuito de promover melhorias nos setores públicos, para que estes possam cumprir seu papel perante à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO, P. M. **Introdução à administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial do estado de 1995**. RAP. Revista Brasileira de Administração pública. Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Cidadania e Res Publica: a emergência dos direitos republicanos**. Revista de Filosofia Política, Brasília, v. 34, n. 136, p. 289-313, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORDEIRO, M. I. G. et al. **Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-rio-grandense IFSUL**. In: XII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria, 2012, Veracruz-México., 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661>>. Acesso em 06 nov. 2014.
- FAORO, R. **Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro**. Porto Alegre/ Rio de Janeiro: Globo, 1984.
- GASPARINI, D. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- LINHARES, S. **Administração pública contemporânea**. Disponível em www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSlide1.ppt. Acesso em 10 out. 2014.
- MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, p. 31-52, out-dez 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-%20Marini,Caio53%284%29.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2014.
- MARINI, C. **Gestão Pública Contemporânea**. Fundação Dom Cabral. Disponível em https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CD EQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agu.gov.br%2Fpage%2Fdownload%2Findex%2Fid%2F16336419&ei=eYyEVOVaxZ6DBPecgvGp&usq=AFQjCNGQDUKgpv4FIAUT_MfMZwM0ft_Zng&sig2=5TrRWRuKiVWVychKzL_nNw&bvm=bv.80642063,d.eXY&ad=rja. Acesso em 25/11/2014.
- MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Org.). **Estado e Gestão Pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, J. Os desafios da administração pública contemporânea. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, País - Sociedade Aberta, 04 mai. 2011.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (Orgs.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013.

PAULO, LFA. **O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica**. 2010. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3607. Acesso em 10/06/2014.

PPA 2012-2015 MPOG . 2011. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/pronunciamentos/apresentacoes/2011/110831_apresentacao_orcamento2012.pdf . Acesso em 11/06/2014

PORTAL TERRA. **Unesco aponta má qualidade como principal problema da educação no Brasil** . Disponível em <http://noticias.terra.com.br/educacao/unesco-aponta-ma-qualidade-como-principal-problema-da-educacao-no-brasil,6a8520cd9b3d3410VgnCLD2000000dc6eb0aRCRD.html> . Acesso em 11/06/2014.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. Porto Alegre: Saraiva, 2006.

SARTOR, V. V. B. **Reforma administrativa do aparelho estatal brasileiro: retrospectiva histórica e contribuições para a administração pública**. Florianópolis. Feijó & Sartor, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

VIANNA, C. T.; LINO, S. R. L. **Novos paradigmas na gestão pública**. 2. ed. Florianópolis: IF-SC, 2011.