



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE

SARAH FANTINY ALVES DOS SANTOS SILVEIRA

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
CONTRIBUIÇÕES PARA A EFICIÊNCIA MUNICIPAL**

POSSE - GO

2025

SARAH FANTINY ALVES DOS SANTOS SILVEIRA

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E
CONTRIBUIÇÕES PARA A EFICIÊNCIA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Bacharelado em Administração,
Instituto Federal Goiano Câmpus Posse, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Daniel Neto Francisco

POSSE - GO

2025

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, rendo graças a Deus, pois em cada fase dessa jornada, Ele foi minha rocha e meu refúgio, guiando-me com Sua mão forte e iluminando meu caminho com sabedoria divina. Sem Sua presença constante, nada do que consegui seria alcançável.

Devo uma dívida de gratidão inestimável à minha família. Ao meu esposo, Carlos, e à minha querida filha, Isabel, vocês são o âmago da minha vida, oferecendo um amor sem medidas e um suporte inabalável nos momentos mais desafiantes. Vocês são verdadeiramente minha inspiração diária e o motivo pelo qual busco ser melhor a cada dia.

Expresso meu sincero reconhecimento ao Instituto Federal Goiano - Campus Posse. Este lugar não apenas me acolheu, mas também propiciou um terreno fértil para meu crescimento acadêmico e pessoal. Cada momento neste instituto contribuiu significativamente para minha formação profissional e meu desenvolvimento intelectual.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Daniel Neto, cuja paciência e orientação sábia foram essenciais. Sua meticulosidade e profundo conhecimento em administração pública não apenas enriqueceram meu trabalho, mas também me moldaram como estudiosa e como pessoa.

A todos que, direta ou indiretamente, foram parte desta jornada, meu coração transborda gratidão. Cada um de vocês é parte integrante desta conquista, que marca um capítulo vital em minha vida. Vocês estão gravados em cada página deste trabalho, e em cada passo que dei.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1. Administrador na Gestão Pública	10
2.2. Princípios da Gestão Pública	12
2.3. Desafios na Gestão Pública Municipal	14
2.4. Falta de Protagonismo do Profissional Administrador na Gestão Pública	18
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. Dimensões Gerais da Metodologia.....	19
3.2. Dos Procedimentos de Coleta de Dados	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1. Exemplos de Boas Práticas em Gestão Pública.....	26
4.2. Análise dos Trabalhos Utilizados na Pesquisa.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6. REFERÊNCIAS	33

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES PARA A EFICIÊNCIA MUNICIPAL

Sarah Fantiny Alves dos Santos Silveira
Graduanda em Administração – IF Goiano Campus Posse
sarah.silveira@estudante.ifgoiano.edu.br

Daniel Neto Francisco
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas, UFRRJ
daniel.neto@ifgoiano.edu.br

RESUMO: A administração pública municipal desempenha um papel crucial no atendimento às necessidades da população, demandando dos administradores públicos não apenas competência técnica, mas também um compromisso com a inovação e a eficácia. Este estudo analisou o papel do administrador público na melhoria da gestão municipal, destacando os desafios enfrentados e as práticas que podem potencializar a eficiência dos serviços oferecidos. Baseado nos princípios de gestão propostos por Henri Fayol e na legislação brasileira, identificou-se que, apesar dos avanços tecnológicos facilitarem a transparência e a gestão, problemas como a falta de protagonismo e capacitação dos administradores ainda persistem. Por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, o estudo sugere que a valorização das competências técnicas e a implementação de práticas inovadoras são essenciais para a transformação da gestão pública. Recomenda-se a realização de estudos futuros que explorem a aplicação de inovações de outros setores e a adaptação para o contexto público, visando a sustentabilidade e a eficácia a longo prazo.

Palavras-chave: Administração pública; Competências; Inovação; Transparência; Eficiência.

ABSTRACT: Municipal public administration plays a crucial role in meeting the population's needs, requiring public administrators to demonstrate not only technical competence but also a commitment to innovation and effectiveness. This study examined the role of public administrators in enhancing municipal management, highlighting the challenges faced and practices that can enhance the efficiency of the services provided. Based on management principles proposed by Henri Fayol and Brazilian legislation, it was identified that, despite technological advances facilitating transparency and management, issues such as the lack of protagonism and training of administrators still persist. Through a qualitative and descriptive bibliographic review, the study suggests that the valorization of technical competences and the implementation of innovative practices are essential for the transformation of public management. Future studies exploring the application of innovations from other sectors and their adaptation to the public context are recommended, aiming for sustainability and long-term effectiveness.

Keywords: Public administration; Skills; Innovation; Transparency; Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na manutenção da sociedade, uma vez que organiza e governa a população. No entanto, a estrutura estatal, enquanto pessoa jurídica, não é autossuficiente e depende de gestores para garantir a eficácia, eficiência e qualidade na gestão pública. Segundo Freire (2023), depois de quase duas décadas de promulgada a Constituição Federal de 1988 nota-se o constante crescimento da importância dos governos municipais para o país, não apenas pelas novas funções adquiridas, mas também pela introdução de inovações no nível das instituições e das práticas governamentais, o que se configura em um aumento da credibilidade à gestão pública. Neste estudo, a questão do protagonismo é abordada a partir da atuação dos gestores públicos com formação específica, enfatizando a importância da capacitação na busca por uma gestão eficiente e inovadora.

Esses gestores, conhecidos como administradores públicos, profissão regulamentada pela lei nº 4.769 de 1965 (Brasil, 2024), são responsáveis por planejar, organizar e gerenciar o patrimônio público e os serviços essenciais oferecidos à população. O exercício da profissão de administrador público é complexo e exige mais do que habilidades técnicas. Ela demanda conhecimento especializado, compromisso, cuidado e aprimoramento constante, pois envolve a gestão, supervisão, controle e fiscalização dos recursos que pertencem à coletividade. O administrador público assume grande responsabilidade, já que sua atuação afeta diretamente o bem-estar da sociedade. Dessa forma, compreende-se a relevância da função pública, cujo objetivo primordial é promover um governo capaz de atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, cumprindo sua função social de forma justa e eficaz.

Nos últimos anos, a administração pública no Brasil avançou em vários campos, especialmente na digitalização dos serviços, facilitando o acesso da população a diversos serviços públicos. Contudo, ainda existem desafios a serem superados para que se atinja um nível mais elevado de eficiência e gestão. A implementação de novas tecnologias e a busca pela modernização são passos importantes, mas os melhores propósitos para o país, município ou estado não prosperarão se as noções básicas de gestão pública não forem adequadamente respeitadas e aplicadas, uma vez que, conforme destacado por Valadão Júnior et al. (2017), a ausência de uma gestão baseada em competências compromete a efetividade das políticas públicas. A administração pública exige, além de inovação, um compromisso com a excelência na gestão dos recursos públicos, visando sempre à melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados à população.

Os profissionais ligados à área de administração mantêm o foco constante no planejamento, na execução e no controle das atividades. Eles traçam estratégias para alcançar os objetivos organizacionais e acompanham, de forma contínua, os rumos daquilo que foi planejado, realizando as correções necessárias sempre que surgem desvios ou imprevistos. Os administradores formados possuem uma visão mais ampla da gestão de negócios, o que os torna capazes de analisar não apenas sua própria atuação, mas também o que ocorre com os outros. Eles estão constantemente atentos às práticas bem-sucedidas de outras organizações, procurando adequar o que funciona e evitando cometer os mesmos erros.

Dentro da administração, um dos conceitos fundamentais é a teoria proposta por Henri Fayol (1916), que estabeleceu quatro pilares essenciais para a gestão eficaz. Esses pilares são:

- a) Planejar: Refere-se à definição de objetivos e à formulação de estratégias para alcançar esses objetivos. O planejamento envolve prever o futuro, estabelecer metas e definir os meios para atingi-las.
- b) Organizar: Refere-se à estruturação da organização, ou seja, à disposição de recursos humanos, materiais e financeiros para que as atividades sejam realizadas de forma eficiente.
- c) Dirigir: Também conhecido como comando, refere-se à liderança das equipes, garantindo que todos os membros da organização estejam alinhados com os objetivos e motivados para executar suas tarefas de maneira eficaz.
- d) Controlar: Refere-se ao acompanhamento contínuo do desempenho organizacional, comparando os resultados com os objetivos estabelecidos e realizando ajustes quando necessário para assegurar que os planos sejam cumpridos corretamente.

Esses quatro princípios formam a base da teoria administrativa de Fayol e continuam a ser utilizados por administradores ao redor do mundo para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações (Fayol, 1916). No entanto, a administração pública moderna exige competências que vão além dessas dimensões clássicas, considerando fatores como a necessidade de profissionalização, a adaptação de técnicas da iniciativa privada e a importância do equilíbrio entre tecnicismo e bem comum. Embora os princípios de planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme propostos por Fayol, constituam uma base teórica importante para a gestão pública, na prática observa-se que tais elementos nem sempre se manifestam em sua totalidade. Por exemplo, em diversas instituições públicas, restrições orçamentárias e a falta de integração entre os setores limitam a efetivação de um planejamento estratégico robusto, comprometendo a implementação coordenada das políticas públicas.

A profissionalização dos gestores públicos tem sido um desafio recorrente no Brasil. Valadão Júnior et al. (2017) destacam que a gestão pública demanda competências específicas, como capacidade estratégica, domínio da legislação e compreensão do contexto político-administrativo. O autor aponta que muitas dessas competências não são suficientemente desenvolvidas nos cursos de formação, o que impacta negativamente a eficiência administrativa.

Além disso, a capacitação contínua é um fator essencial para o aprimoramento da gestão pública. Lima et al. (2023) ressaltam que a formação permanente dos servidores públicos melhora a eficiência, aumenta a transparência e fortalece a imagem institucional dos órgãos públicos. O estudo enfatiza que, sem atualização constante, os gestores podem se tornar despreparados para lidar com as novas exigências do setor público, reduzindo a qualidade dos serviços prestados.

Outro fator relevante é a sobreposição inadequada de técnicas da iniciativa privada. A administração pública tem objetivos distintos do setor privado, sendo voltada para o bem coletivo, enquanto a iniciativa privada busca maximizar lucros. Coelho (2019) aponta que, historicamente, o ensino da administração pública no Brasil negligenciou a especificidade da gestão estatal, adotando modelos voltados para a administração de empresas, o que comprometeu a formação dos gestores públicos.

Além dessas questões, a literatura aponta que o tecnicismo excessivo pode representar um desafio para a administração pública. Segundo Valadão Júnior et al. (2017), há uma ênfase desproporcional em competências técnicas, deixando em segundo plano aspectos como a ética, a cidadania e a participação democrática. Esse fenômeno pode resultar em uma administração demasiadamente burocrática e distante das demandas sociais, o que reforça a necessidade de um modelo de gestão pública que equilibre a eficiência técnica com a inclusão de práticas mais participativas e voltadas ao bem comum.

As pesquisas analisadas sugerem que, para enfrentar os desafios contemporâneos, a administração pública deve adotar um modelo de gestão que vá além dos princípios clássicos da administração. A integração entre conhecimento técnico e habilidades políticas, aliada a processos de capacitação contínua, tem sido apontada como um caminho para fortalecer a atuação dos gestores públicos e aprimorar a oferta de serviços à população.

A participação ativa da comunidade e a busca por transparência na gestão pública são elementos cruciais para garantir que os serviços públicos atendam de fato às necessidades da população. De acordo com Alves (2024), a necessidade de uma governança participativa é

evidente, mas implementar mecanismos de participação efetiva e de comunicação clara com a população ainda é um desafio.

O administrador público, ao exercer seu papel, deve ser capaz de integrar as expectativas da sociedade com as limitações orçamentárias e operacionais do município, criando soluções criativas e eficientes para promover o bem-estar coletivo. Segundo Cancian et al. (2023), um dos maiores desafios da gestão pública é a escassez de recursos financeiros, o que impacta diretamente a capacidade dos gestores de oferecer serviços essenciais. Além disso, a fragmentação administrativa e a falta de integração entre diferentes setores dificultam a implementação de políticas eficazes, tornando fundamental a adoção de estratégias inovadoras para otimizar a aplicação dos recursos disponíveis. A transparência e o combate à corrupção também são apontados como fatores essenciais para garantir a credibilidade da administração e o atendimento adequado às necessidades da população. A eficiência na gestão pública não se resume apenas à capacidade de realizar mais com menos, mas à necessidade de assegurar que as ações resultem em benefícios concretos para a população local.

Desta forma, a presente pesquisa busca compreender: Quais são as principais competências necessárias para o administrador público? Como essas competências são aplicadas na prática da gestão pública? Existem pontos de convergência entre as diferentes competências e os desafios enfrentados na busca pela eficiência no setor público?

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância do administrador na gestão pública municipal, a partir de suas competências de formação, para a promoção da eficiência dos serviços públicos locais. A pesquisa busca compreender a importância da atuação do administrador público nos municípios, com foco na maximização dos recursos disponíveis e na resolução de problemas administrativos que impactam diretamente o bem-estar da comunidade. Além disso, pretende-se discutir estratégias para aumentar o protagonismo do profissional administrador nos cargos de poder e nas tomadas de decisão dentro da administração pública, visando assegurar que ele assuma um papel central e estratégico na condução das políticas públicas, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades da população.

Para isto, elenca-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, a partir da literatura especializada, as competências e habilidades fundamentais do administrador e suas possíveis aplicações na gestão pública municipal, destacando seu papel fundamental na resolução de problemas administrativos e no atendimento às necessidades da população.

- b) Identificar competências essenciais e estratégias para fortalecer o protagonismo do administrador público, com ênfase em finanças públicas, planejamento estratégico e liderança.
- c) Analisar, a partir da literatura selecionada, quais as inovações e contribuições trazidas pelas pesquisas que abordam a temática das competências do gestor público municipal.

A gestão pública municipal, sendo um pilar essencial para o desenvolvimento das comunidades, enfrenta inúmeros desafios, como a ineficiência administrativa e a priorização de interesses pessoais em detrimento do bem-estar coletivo. De acordo com Bianor Cavalcante, diretor internacional da Fundação Getúlio Vargas (FGV), “os políticos buscam seus próprios interesses e o gestor, muitas vezes, acaba se voltando para o seu próprio umbigo, seus interesses corporativos” (CRA-RJ, 2023). Essa realidade reforça a importância de uma gestão pública qualificada, que priorize a clientela – ou seja, a população – e os interesses coletivos acima de agendas pessoais.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão sobre o papel do administrador público na administração municipal. A pesquisa busca identificar as competências essenciais desse profissional, abordando questões relacionadas à liderança, planejamento estratégico e finanças públicas. Além disso, explora como o protagonismo dos administradores com formação para a área pode ser fortalecido dentro das instituições governamentais, contribuindo para a construção de uma gestão pública mais eficiente e comprometida com a resolução de problemas que impactam diretamente a qualidade de vida da população.

Sob a perspectiva prática, este trabalho apresenta subsídios que podem orientar os gestores públicos a adotarem práticas mais eficientes e éticas. A análise de exemplos de sucesso em outros municípios, combinada com uma reflexão sobre a adaptação de soluções às realidades locais, têm o potencial de promover a inovação nos processos administrativos e a otimização de recursos escassos.

Ao considerar a advertência de Cavalcante sobre a falta de protagonismo dos administradores públicos e a busca de mudanças institucionais que impactem diretamente a governança, esta pesquisa almeja oferecer contribuições relevantes tanto no campo acadêmico quanto na prática. Assim, busca-se promover o desenvolvimento sustentável e atender, de forma assertiva, às demandas da sociedade, valorizando o administrador público como agente transformador essencial no cenário político e administrativo brasileiro.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Administrador na Gestão Pública

Segundo Albarello (2013), a gestão pública não pode ser comparada à gestão privada, pois apresenta particularidades, mas toda a ciência administrativa parte do pressuposto de que, para ser eficaz torna-se necessário considerar os métodos de planejamento, direção, controle e avaliação – PDCA. Esta prática precisa ser difundida e utilizada pelos gestores públicos para otimizar os recursos, em busca de resultados satisfatórios, maior qualidade na prestação dos serviços e maximização dos benefícios sociais. A gestão pública refere-se ao processo de planejar, dirigir, controlar e avaliar as atividades do setor público, visando atender as necessidades sociais de maneira eficiente e ética. O administrador público desempenha um papel crucial na coordenação dessas atividades, implementação de políticas, e gerenciamento de recursos e serviços essenciais.

Contudo, frequentemente, os administradores enfrentam uma falta de protagonismo na gestão pública brasileira. Esse fenômeno decorre de uma tradição burocrática que restringe sua autonomia e inovação, relegando-os a papéis mais operacionais do que estratégicos. A ocupação de cargos técnicos por indicações políticas sem a devida qualificação também compromete a eficácia da gestão, reduzindo o impacto que administradores qualificados poderiam ter na melhoria dos serviços públicos.

A política é ciência importante para a sociedade e não pode ser interpretada erroneamente como ocorre em muitos casos, em que os gestores públicos utilizam-se de práticas politiqueiras sustentadas em jogos de interesses partidários ou mesmo em interesses próprios, abrangendo uma visão simplista e de curto prazo. As práticas políticas devem evoluir e para que essa evolução seja efetiva, é necessário que as práticas políticas incorporem maior transparência, participação cidadã e o uso de tecnologias que facilitem o monitoramento e a avaliação contínua, promovendo uma gestão pública mais adaptativa às demandas sociais. Os gestores públicos possuem a responsabilidade pelo processo de evolução, ou mesmo, revolução na gestão pública, pois o processo de mudança implica tanto na reorganização institucional/organizacional, quanto na quebra de paradigmas culturais do próprio cenário público, político e social (Albarello, 2013). Em função desse ambiente de gestão complexo e em constante mudança, a profissionalização do serviço público torna-se imperativa. Destarte, os processos de capacitação se configuram como facilitadores, mas devem estar alinhados com os objetivos e metas institucionais, pois ao mesmo tempo em que almeja a resolução de

problemas de gestão e comportamento organizacional, a qualificação profissional também deve propiciar uma visão sistêmica e voltada para o futuro (Daversa, 2021).

2.1.1. Conceito e Competências Essenciais

O administrador público deve possuir um conjunto de competências técnicas, gerenciais e éticas para exercer sua função de maneira eficaz. Sob a perspectiva de que as ações e decisões dos dirigentes públicos possuem impacto direto na qualidade dos processos democráticos e na contribuição para o bem-estar das pessoas, a profissionalização do serviço público e o desenvolvimento contínuo das competências dos gestores tornam-se indispensáveis. Segundo Valadão Júnior et al. (2017), a gestão por competências no setor público é essencial para alinhar as habilidades dos administradores às necessidades institucionais, promovendo maior eficiência e efetividade na prestação de serviços. Essa abordagem busca não apenas melhorar a capacidade técnica dos servidores, mas também fortalecer aspectos estratégicos e políticos indispensáveis para a tomada de decisão e a implementação de políticas públicas eficazes.

A gestão por competências no setor público tem sido amplamente discutida na literatura, apontando para seus benefícios na melhoria da eficiência administrativa e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (Daversa, 2021). Entre as competências essenciais, destacam-se o planejamento estratégico, a gestão de recursos financeiros e humanos, o controle e a avaliação de políticas públicas, além da capacidade de liderar equipes e promover transparência na administração pública. Estudos como os de Lima et al. (2023) ressaltam que a capacitação contínua é um fator determinante para que os gestores públicos possam enfrentar os desafios da administração, especialmente em cenários de escassez de recursos e alta demanda por serviços eficientes, realidade frequente em municípios de pequeno porte.

Além das competências técnicas e gerenciais, a dimensão ética é um fator central na atuação do administrador público. A ética profissional, fundamentada nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988, deve orientar todas as decisões e ações do gestor público. Nesse sentido, a transparência, a equidade e o compromisso com a justiça social são princípios fundamentais para garantir uma administração pública voltada ao interesse coletivo. Como aponta Coelho (2019), a evolução do ensino da administração pública no Brasil tem buscado reforçar a importância da formação ética e da consciência cidadã entre os gestores, reconhecendo que a legitimidade das políticas públicas depende, em grande medida, da conduta íntegra dos administradores.

Dessa forma, o administrador público deve ser um líder capaz de gerenciar os recursos de maneira racional e sustentável, promovendo a qualidade dos serviços e garantindo o bem-estar social. A combinação entre capacitação técnica, habilidades gerenciais e uma atuação ética sólida é essencial para que a administração pública possa enfrentar os desafios contemporâneos e atender às necessidades da sociedade de forma eficaz, transparente e eficiente.

2.1.2. Diferença entre Gestão Pública e Privada

Embora a gestão pública e a gestão privada compartilhem princípios de administração, como planejamento, organização, liderança e controle, elas se diferenciam principalmente no objetivo final e nas limitações operacionais. A gestão privada tem como foco principal o lucro e o crescimento econômico da empresa, buscando sempre maximizar os resultados para os seus acionistas ou proprietários. Já a gestão pública tem um caráter social, com o objetivo de promover o bem-estar coletivo, a justiça social e a eficiência na utilização dos recursos públicos para atender às necessidades da população.

Outra diferença crucial entre gestão pública e privada está relacionada à gestão de recursos. Na gestão pública, o administrador enfrenta restrições orçamentárias mais severas, uma vez que os recursos financeiros vêm dos impostos pagos pela população e são controlados pelo governo. Além disso, a administração pública é subordinada a normas legais rígidas, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que visa garantir a boa aplicação dos recursos públicos e a transparência nos processos administrativos. Segundo Emídio (2023), a Lei de Responsabilidade Fiscal, criada com o propósito de dificultar desvios e fiscalizar os estados subnacionais, foi um marco no controle institucional brasileiro e no processo de planejamento governamental. Também trouxe mais instrumentos de controle interno, de eficácia na política fiscal, limites ao endividamento (sobretudo dos estados) e à capacidade de gestores públicos utilizarem-se da máquina pública para fins eleitoreiros.

Portanto, o administrador público deve estar apto a lidar com uma realidade distinta da gestão privada, sendo capaz de equilibrar as necessidades da população com as limitações orçamentárias e as exigências legais.

2.2. Princípios da Gestão Pública

Os princípios da gestão pública são fundamentais para garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração dos recursos públicos. Esses princípios

orientam o trabalho do administrador público, garantindo que suas ações sejam pautadas no respeito à legalidade e no atendimento aos princípios éticos e sociais da administração pública. De acordo com a Constituição Federal de 1988, os princípios fundamentais da administração pública são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e devem ser seguidos rigorosamente para assegurar a justiça e a equidade na gestão pública.

a) **Legalidade:** O princípio da legalidade estabelece que a administração pública só pode atuar dentro dos limites da lei. Isso significa que o administrador público deve tomar decisões e adotar práticas que estejam em conformidade com as normas legais, evitando arbitrariedades e abusos de poder. Segundo Fayol (1916), a legalidade é um dos pilares que sustentam a estrutura administrativa, pois sem ela, a ação governamental perderia sua legitimidade e a confiança da população.

b) **Impessoalidade:** O princípio da impessoalidade implica que as ações administrativas devem ser realizadas sem discriminação ou favorecimento, com o intuito de garantir que o interesse público prevaleça sobre o interesse privado. Como destacado por Weber (2004), a impessoalidade é essencial para a construção de uma administração pública que atenda de maneira equitativa a todos os cidadãos, independentemente de suas relações pessoais ou políticas. Este princípio ajuda a evitar o nepotismo e o clientelismo, promovendo a justiça e a igualdade no serviço público.

c) **Moralidade:** O princípio da moralidade exige que as ações dos administradores públicos sejam não apenas legais, mas também éticas, em consonância com os valores morais da sociedade. Mintzberg (2009) enfatiza que a moralidade é um valor intrínseco à função administrativa, pois além de agir conforme a lei, o administrador deve buscar soluções que sejam justas, equilibradas e que promovam o bem-estar social. A moralidade garante que as decisões tomadas pelos gestores públicos sejam pautadas pela ética e pelo interesse coletivo.

d) **Publicidade:** O princípio da publicidade assegura que os atos administrativos sejam transparentes e acessíveis à população. Para garantir a publicidade, a administração pública deve divulgar informações sobre suas ações, licitações, contratos e decisões em veículos oficiais, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem as ações do governo. Segundo Stoner et al. (2000), a publicidade é essencial para promover a transparência e a responsabilidade na administração pública, criando um ambiente de confiança mútua entre o governo e a sociedade.

e) **Eficiência:** O princípio da eficiência implica que os recursos públicos devem ser utilizados da maneira mais eficaz possível, buscando sempre o melhor resultado com o menor custo. Porter (1989) considera a eficiência como um elemento-chave da gestão pública, pois ela

está diretamente relacionada ao objetivo de promover o desenvolvimento social e econômico. No contexto da administração pública, a eficiência não significa apenas reduzir custos, mas também garantir a qualidade dos serviços prestados à população, atendendo às suas necessidades de forma rápida e eficaz.

2.2.1. Relevância desses Princípios para o Administrador Público

Para o administrador público, esses princípios não são apenas diretrizes teóricas, mas fundamentos práticos que orientam todas as suas decisões e ações. A observância desses princípios é fundamental para garantir que os serviços prestados pelo poder público atendam às expectativas da população de forma justa, transparente e eficiente. Drucker (1999) afirma que o administrador deve ter uma visão estratégica e ética, alinhando sua atuação com os interesses públicos e garantindo a sustentabilidade dos processos administrativos.

Os princípios da gestão pública orientam o trabalho do administrador, oferecendo um conjunto de valores e normas que visam assegurar o bom funcionamento da máquina pública, a responsabilidade social e a confiança da população nos governantes. Dessa forma, é imperativo que o administrador público seja um exemplo de integridade e competência, cumprindo esses princípios em sua atuação diária e buscando sempre a qualidade e a efetividade nos serviços públicos prestados.

2.3. Desafios na Gestão Pública Municipal

A gestão pública municipal enfrenta uma série de desafios que dificultam a formulação e implementação de políticas públicas eficazes e a oferta de serviços de qualidade para a população. Esses desafios são especialmente perceptíveis em municípios de pequeno porte, que, frequentemente, lidam com restrições financeiras e limitações em suas estruturas administrativas.

Entre os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos municipais estão a escassez de recursos financeiros, a falta de capacitação dos servidores e a necessidade de transparência e prestação de contas. Cancian et al. (2023) apontam que muitos gestores públicos enfrentam dificuldades na obtenção de recursos suficientes para financiar serviços essenciais, como a saúde. Além disso, a falta de integração e a alta rotatividade de profissionais devido a baixos salários e condições precárias de trabalho comprometem a eficiência da gestão pública. A transparência também se revela um fator crítico, pois problemas como corrupção, nepotismo

e contratos superfaturados impactam a qualidade dos serviços e minam a confiança da população no setor público (Cancian et al., 2023).

A escassez de recursos financeiros reduz a capacidade dos municípios de executar projetos e atender às demandas locais, agravando a dependência de repasses estaduais e federais. Além disso, a falta de capacitação técnica dos servidores compromete a eficiência administrativa, dificultando o planejamento, a execução de ações estratégicas e a prestação de serviços adequados. A ausência de formação continuada e de especialização em áreas críticas, como gestão orçamentária e financeira, impacta negativamente a gestão, limitando a criação de soluções inovadoras e parcerias eficazes.

A necessidade de transparência e prestação de contas também é um desafio fundamental. A falta de clareza na gestão dos recursos públicos compromete a confiança dos cidadãos e dificulta o controle social. Modelos de gestão pouco transparentes aumentam o risco de corrupção e má administração, dificultando a execução de políticas públicas que realmente atendam às necessidades da população. A acessibilidade à informação no setor público é regulamentada pela Lei nº 12.527/2011 (LAI), que define o acesso previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37, que estabelece a publicidade como princípio da administração pública (Brasil, 2011), e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. A Carta Magna já defendia o acesso à informação pública como direito e garantia fundamental do cidadão. O texto constitucional, em seu art. 5º, dispõe:

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

Esses problemas são ainda mais acentuados em municípios de pequeno porte, que representam mais de 68% das cidades brasileiras segundo o IBGE (2020). A ausência de um plano diretor obrigatório, deficiências na infraestrutura urbana básica e orçamentos reduzidos tornam a gestão eficiente e sustentável uma tarefa desafiadora.

Por outro lado, avanços tecnológicos e iniciativas voltadas à modernização da gestão pública têm demonstrado potencial para mitigar esses problemas. A digitalização de serviços públicos e o fortalecimento de mecanismos de controle social, como portais de transparência e consultas públicas, têm ajudado a melhorar a comunicação entre governo e cidadãos, além de facilitar a fiscalização das ações municipais. Esses avanços reforçam a importância de capacitação contínua e do uso estratégico de recursos, promovendo um desenvolvimento urbano mais sustentável e eficiente.

O administrador público, nesse contexto, deve atuar como um agente transformador, promovendo uma gestão pública eficiente e alinhada às especificidades de cada município. No entanto, além de uma visão estratégica, é fundamental adotar uma abordagem de gestão social, caracterizada pela tomada de decisão coletiva, transparência e participação cidadã. Conforme Cançado, Pereira e Tenório (2015, p. 697), a gestão social se fundamenta na tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Dessa forma, ao integrar princípios da gestão social, a administração pública pode garantir resultados mais justos e sustentáveis para a sociedade. Este trabalho busca analisar como a atuação do administrador público pode contribuir para essa transformação, ao integrar as demandas da população com uma gestão fiscal responsável, criando soluções sustentáveis que atendam às necessidades da população, sem comprometer a saúde financeira do município.

2.3.1. Escassez de Recursos Financeiros

A escassez de recursos financeiros é, sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores municipais. Segundo Drucker (1999), os administradores públicos precisam ser capazes de maximizar o uso dos recursos disponíveis, buscando eficiência e eficácia na aplicação dos recursos. Para os municípios de pequeno porte, que muitas vezes dependem de repasses estaduais e federais, a dificuldade em gerar receitas próprias limita a capacidade de investimento em áreas essenciais, como saúde, educação e infraestrutura. Essa limitação orçamentária obriga os gestores a tomarem decisões difíceis, muitas vezes tendo que priorizar áreas que atendem um número maior de pessoas em detrimento de outras.

A gestão financeira dos municípios brasileiros enfrenta desafios estruturais que impactam diretamente sua capacidade de investimento e prestação de serviços públicos. De acordo com Cialdini, Afonso e Leão (2021), um dos principais entraves é uma dependência excessiva de transferências intergovernamentais, dado que a arrecadação própria de grande parte dos municípios é insuficiente para cobrir suas despesas. Além disso, há um aumento contínuo dos gastos com políticas sociais, tornando essencial um planejamento financeiro estratégico para otimizar a alocação de recursos escassos. A pandemia da Covid-19 agravou esta situação ao exigir respostas emergenciais e elevar os desafios fiscais das administrações locais. Diante desse contexto, torna-se necessário compensar o modelo de federalismo fiscal

brasileiro, buscando fortalecer a autonomia financeira dos municípios e promover maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

2.3.2. Falta de Capacitação dos Servidores

Outro desafio significativo é a falta de capacitação dos servidores públicos. Como aponta Weber (2004), a administração pública exige uma estrutura altamente profissionalizada, onde o conhecimento técnico e a habilidade gerencial sejam essenciais para o sucesso das ações governamentais. Em muitos municípios pequenos, a falta de treinamento contínuo e o despreparo de muitos servidores resultam em ineficiência nos serviços prestados à população. Para melhorar a gestão pública, é necessário que o administrador público invista em programas de capacitação, com o objetivo de qualificar e motivar os servidores, garantindo que estes estejam aptos a executar suas funções de maneira eficiente e eficaz. Nesse contexto, a implementação de programas de capacitação contínua e o incentivo ao desenvolvimento profissional dos servidores são fundamentais para a melhoria da gestão pública, especialmente em municípios de pequeno porte, onde a falta de especialização é um obstáculo adicional. A organização na gestão pública, na sua forma de administrar, visa também o cuidado com cada contribuinte dentro da organização, pois para um bom resultado é importante o avanço profissional de cada (Da Silva; Gonçalves, 2021).

2.3.3. Transparência e Prestação de Contas

A transparência e a prestação de contas são princípios fundamentais para garantir que a gestão pública seja realizada de forma ética e responsável. No entanto, em muitos municípios de pequeno porte, a falta de uma estratégia clara de comunicação e a dificuldade em adotar sistemas de transparência resultam em um cenário de desconfiança e falta de envolvimento da população nas questões locais.

Sampaio (2023), define a transparência como um instrumento de boa governança que inspira confiabilidade em uma gestão democrática. Além disso, trata-se de um componente contra a corrupção e a favor da responsabilização em defesa dos direitos do cidadão e do interesse coletivo. A adoção de tecnologias que facilitem a transparência, como portais de governo eletrônico e sistemas de gestão pública digitalizados, pode ser uma solução eficaz para enfrentar esse desafio. A implementação de sistemas de transparência é essencial para garantir

que a população tenha acesso às informações sobre a utilização dos recursos públicos e possa fiscalizar as ações do governo de maneira mais eficiente.

No entanto, a transparência pública não se confunde com o tradicional princípio jurídico da publicidade, que fundamenta o moderno Estado de direito. As duas noções são distintas, ainda que a publicidade garanta ao poder público certa transparência. A diferença é que a exigência da publicidade é atendida com a publicação dos atos de poder público no veículo oficial de imprensa, ao passo que a transparência não se satisfaz com o mero cumprimento de formalidades. Ela é mais que isso, ao passo que deve ser efetivada por meio de instrumentos. Não pode ser vista, mas pode ser percebida em uma determinada atitude comportamental que se manifesta no relacionamento com o outro (Freire, 2023).

2.4. Falta de Protagonismo do Profissional Administrador na Gestão Pública

A gestão pública brasileira enfrenta um paradoxo notável: apesar de os administradores possuírem ferramentas e conhecimentos cruciais para melhorar os serviços públicos, eles frequentemente são marginalizados e não conseguem aplicar plenamente seu potencial estratégico. A marginalização do administrador pode ser atribuída a uma tradição burocrática que valoriza a conformidade e a hierarquia em detrimento da inovação e eficiência. Essa prática é agravada pela prevalência de indicações políticas para cargos técnicos, onde a qualificação necessária é frequentemente ignorada, limitando significativamente a influência dos administradores na reformulação de práticas e políticas.

A consequência direta dessa falta de protagonismo é a incapacidade do setor público de implementar reformas gerenciais efetivas que poderiam aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população. A ineficiência administrativa eleva os custos operacionais e reduz a satisfação do cidadão com o governo. Além disso, um estudo da Fundação Getúlio Vargas em 2020 revelou que órgãos públicos que empregaram administradores em posições de liderança tiveram um aumento de 30% na eficiência operacional comparado aos que não empregaram.

Para alterar esse cenário, é crucial promover mudanças legislativas e culturais que valorizem a qualificação técnica e a competência em detrimento de critérios políticos na ocupação de cargos públicos. A implementação de sistemas de meritocracia, incentivo à formação contínua e a promoção de uma cultura de inovação são essenciais. Essas mudanças incluiriam treinamentos regulares em novas tecnologias e métodos administrativos, além de

políticas que encorajem a experimentação e a adaptação de práticas bem-sucedidas do setor privado.

Promover uma cultura que valorize a competência técnica e a inovação pode transformar a gestão pública, tornando-a mais ágil, transparente e responsiva às necessidades dos cidadãos. A inclusão efetiva de administradores em posições estratégicas é fundamental para superar os desafios de uma administração pública arcaica e ineficiente.

3. METODOLOGIA

3.1. Dimensões Gerais da Metodologia

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia é o estudo dos caminhos que orientam a realização de uma pesquisa científica. Ela investiga, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que permitem a coleta e o processamento de informações com o objetivo de solucionar problemas e responder às questões de investigação.

Nesse sentido, a metodologia desempenha um papel crucial na pesquisa, pois garante a clareza, eficiência, credibilidade e consistência nos resultados obtidos. Além disso, possibilita a confiabilidade dos achados, fundamentando e qualificando o texto acadêmico. O Quadro 1 apresenta a classificação geral desta pesquisa:

Quadro 01 - Síntese das Características Gerais da Metodologia

Perspectiva	Classificação	Descrição
Quanto à natureza	Básica	Busca aprofundar o conhecimento já disponível na literatura.
Quanto aos objetivos	Descritiva e exploratória	Proporciona uma descrição das características do fenômeno investigado, estabelecendo relações entre variáveis.
Quanto à abordagem	Qualitativa	Avalia aspectos subjetivos e imensuráveis do tema, trabalhando com interpretações e significados.
Quanto aos procedimentos	Revisão sistemática da literatura	Baseia-se na análise de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A metodologia adotada para a realização deste trabalho fundamenta-se em uma revisão sistemática da literatura, com o intuito de compreender os contextos previamente investigados na área de observação do trabalho, oferecendo assim o suporte para a sua fundamentação teórica. A revisão sistemática de literatura se estabelece como uma pesquisa completa seguindo

regras próprias pré-definidas e estruturadas para análise dos resultados. A investigação foi empreendida por meio do método da meta-análise revisão sistemática da literatura (Galvão e Ricarte, 2019), com enfoque qualitativo (Chueke e Amatucci, 2022). A seção dos textos analisados se deu a partir da temática central das obras e por conveniência. A investigação tem enfoque nas características qualitativas relacionadas às competências do administrador na gestão pública, especialmente no que diz respeito à sua contribuição para a eficiência municipal.

O estudo busca identificar as dimensões-chave dessas competências:

- a) **Competências Técnicas:** As competências técnicas englobam o domínio dos conhecimentos específicos da área pública, tais como a legislação, o planejamento estratégico, a gestão financeira e a administração de recursos humanos. Conforme apontado por Valadão Júnior et al. (2017), os gestores públicos devem dispor de conhecimentos aprofundados acerca dos instrumentos de planejamento e controle, os quais são essenciais para a formulação e execução de políticas públicas que atendam às demandas sociais. Essa categoria de competências é fundamental para a correta interpretação e aplicação da legislação vigente, bem como para a elaboração de orçamentos e a gestão eficiente dos recursos públicos.
- b) **Competências Comportamentais:** As competências comportamentais referem-se às habilidades interpessoais, de liderança e à ética profissional, envolvendo atitudes que promovam a cooperação, a responsabilidade e o compromisso com o bem comum. Segundo Valadão Júnior et al. (2017), aspectos como a competência política, a cidadania, a visão estratégica e a sustentabilidade são frequentemente apontados como dimensões que necessitam de maior desenvolvimento na formação dos gestores públicos. Dessa forma, além dos conhecimentos técnicos, é imperativo que o administrador público desenvolva habilidades de comunicação e liderança inclusiva, que favoreçam processos de participação democrática e transparência.
- c) **Competências Políticas:** As competências políticas referem-se à capacidade de articular interesses, negociar e interpretar o ambiente político-administrativo. Conforme observado por Coelho (2019), a evolução da formação em administração pública no Brasil evidenciou a incorporação de elementos que vão além do conteúdo técnico, enfatizando a importância do discernimento político e da visão estratégica para a efetivação das políticas públicas. Essa competência permite ao gestor público compreender as limitações e potencialidades do ambiente institucional, contribuindo para a articulação entre as demandas da sociedade e as restrições inerentes ao aparato estatal.

Na prática, os grupos de competências aqui apresentados atuam de forma inter-relacionada. Por exemplo, a conjugação do conhecimento técnico com habilidades comportamentais e políticas possibilita a elaboração e implementação de planos estratégicos que promovam a maximização da eficiência na aplicação dos recursos públicos. Lima et al. (2023) demonstram, por meio de estudo empírico, que a capacitação contínua dos servidores públicos se apresenta como determinante para o aprimoramento desses conjuntos de competências, contribuindo para uma gestão pública mais eficaz e adaptada às mudanças do contexto contemporâneo.

Adicionalmente, verifica-se que há pontos de convergência entre as diferentes competências e os desafios enfrentados na busca pela eficiência no setor público. A integração entre conhecimentos técnicos e habilidades políticas, aliada ao desenvolvimento de competências comportamentais, constitui um requisito fundamental para a promoção de ações governamentais que sejam, simultaneamente, eficientes e alinhadas às necessidades da população. A deficiência em qualquer uma dessas dimensões pode comprometer a eficácia dos serviços públicos, evidenciando a necessidade de uma formação que contemple tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais e políticos (Valadão Júnior et al., 2017; Lima et al., 2023; Coelho, 2019).

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, que, conforme Soares (2019), permite o desenvolvimento de conceitos por meio de fatos, ideias e opiniões, utilizando métodos indutivos e interpretativos para associar os dados ao problema de pesquisa. Botelho e Cruz (2013) destacam que a pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno específico em profundidade, utilizando descrições, comparações e análises interpretativas que não se expressam por meio de números.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva tem um papel relevante, visto que utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como levantamento bibliográfico, para garantir a consistência dos resultados. Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem como propósito principal descrever características de determinada população, fenômeno ou processo, além de estabelecer relações entre variáveis. Além disso, o caráter exploratório da pesquisa caracteriza-se pela identificação e sistematização dos fenômenos relacionados a um tema que ainda não foi amplamente abordado na literatura. Como observam Vieira e Tibola (2005) a pesquisa de cunho exploratório se fundamenta na construção de análises a partir de fontes qualitativas.

Quanto à natureza, esta pesquisa é básica, pois busca ampliar o conhecimento sobre as competências e práticas de gestão aplicadas pelos administradores públicos, visando aprimorar

a eficiência na administração municipal. Gil (2019) ressalta que as pesquisas básicas se caracterizam por não possuir uma aplicação prática imediata.

3.2. Dos Procedimentos da Coleta de Dados

Foram utilizadas como fontes de pesquisa deste estudo artigos científicos, dissertações, monografias, teses e publicações em revistas especializadas, obtidos por meio do Google Acadêmico, acessados entre novembro de 2024 e janeiro de 2025. O Google Acadêmico foi definido como o buscador principal devido à sua abrangência e acessibilidade, considerando publicações dos últimos 12 anos, de 2013 a 2025.

Para garantir que as informações coletadas fossem pertinentes ao tema da pesquisa, foram utilizados os seguintes termos de busca: "Gestão pública municipal" e "Competências do administrador público municipal".

O quadro a seguir apresenta, resumidamente, os critérios de exclusão e inclusão dos artigos selecionados para a revisão de literatura deste trabalho:

Quadro 02 - Critérios de Inclusão e Exclusão dos Artigos:

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Artigos com enfoque no papel do administrador na gestão pública municipal.	Artigos exclusivamente sobre gestão no setor privado ou terceiro setor.
Pesquisas disponíveis no Google Acadêmico publicadas entre 2013 e 2025.	Artigos que tratam de aspectos muito amplos da administração pública, sem foco municipal.
Artigos publicados em português, mesmo que em periódicos internacionais.	Artigos de gestão pública municipal que não possuem o enfoque na prática/atividade do administrador público.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Foi definido como critério de seleção artigos com aderência ao tema abordado pela problemática da pesquisa. Desta forma, foram selecionados 10 trabalhos para a análise sistemática. Os trabalhos selecionados foram analisados de forma crítica e organizados em categorias temáticas, onde foram abordados os seguintes critérios de análise: a) Autores; b) Contribuições para a gestão pública; c) Aplicabilidades das inovações e técnicas administrativas na eficiência municipal; e d) Classificação dessas contribuições, sendo estas: 1) Teóricas; 2) Estruturais; e 3) Processuais. O quadro a seguir caracteriza cada uma das três grandes esferas de classificação utilizadas para organizar os resultados da pesquisa:

Quadro 03 - Classificação das contribuições administrativas na gestão pública

Esfera de Classificação	Características
Teórica	Baseada no entendimento de conceitos e métodos aplicados à gestão pública municipal para tomada de decisão eficiente.
Estrutural	Uso de ferramentas e tecnologias para aprimorar processos administrativos e fortalecer a governança.
Processual	Enfoque na melhoria direta dos fluxos e práticas administrativas, com impacto na gestão de recursos e serviços municipais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Verificou-se também as redes de produção envolvidas nos trabalhos analisados, contribuindo para a construção de uma estrutura teórica robusta e coerente sobre os principais desafios e contribuições do administrador na gestão pública municipal. O quadro a seguir demonstra os trabalhos revisados, relacionando o título da obra, autores, ano de publicação e o tipo de estrutura do trabalho, como TCC, artigo de revista, dissertação de mestrado, etc., utilizados na pesquisa.

Quadro 04 - Trabalhos Utilizados na Pesquisa

Título da Obra	Autor(a)/(es)	Ano de Publicação	Tipo do Trabalho
História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do campo de públicas.	Coelho, Fernando de Souza	2019	Livro
Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos pós-junho de 2013.	Gohn, Maria da Glória	2019	Livro
A lei de responsabilidade fiscal na gestão pública municipal: uma revisão bibliográfica (2018 A 2023).	Emídio, Romário Ferreira	2023	Artigo
Gestão pública municipal: uma análise empírica dos determinantes socioeconômicos, contábeis e políticos de transparência dos municípios brasileiros.	Sampaio, Ana Clara Batista	2023	Dissertação
A importância de uma boa gestão pública dentro de um poder executivo.	Bastos, Carla da Silva; Gonçalves, José Correia	2021	TCC

Gestão pública com ênfase no contexto histórico da administração.	Melo, Edelson Fernandes de	2023	Artigo
Gestão municipal: desafios em governabilidade, governança e accountability.	Alves, Juliano Nunes	2024	Artigo
O papel do administrador na gestão pública.	Albarelo, Cristiane Botezini	2013	Artigo
Competências para o exercício da liderança sustentável na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR.	Daversa, Michel Cleiton Andersson	2021	Monografia
A importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios.	Freire, Iuri Guimarães Pionório	2023	Artigo

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O capítulo a seguir apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica, expondo as discussões em torno dos trabalhos analisados com base nos critérios metodológicos definidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A eficácia do administrador público na gestão municipal é essencial para superar os desafios decorrentes das restrições orçamentárias e das exigências legais, especialmente em um cenário de transformação dos modelos de gestão pública. Os administradores públicos, munidos de competências técnicas e éticas, constituem elementos fundamentais na implementação de políticas destinadas ao bem-estar social, distinguindo-se da gestão privada, cujo objetivo principal é o lucro. Essa diferença evidencia a necessidade de um modelo de gestão que, além de adotar práticas eficazes do setor privado – como a gestão por resultados – esteja intrinsecamente fundamentado nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme preconizado pela Constituição Federal de 1988.

Contudo, a ausência de protagonismo do administrador público, decorrente de uma tradição burocrática que restringe a inovação e de indicações políticas que frequentemente desconsideram a qualificação exigida, ocasiona uma gestão menos eficiente e transparente. Tais dificuldades se acentuam em municípios de pequeno porte, onde a limitação de recursos e a insuficiência na capacitação técnica dos servidores impõem barreiras significativas à implementação de políticas públicas eficazes e ao atendimento adequado das demandas locais.

Nesse contexto, o aperfeiçoamento e a constante reavaliação das competências necessárias para o desempenho eficaz na gestão pública tornam-se imperativos. Estudos recentes evidenciam a necessidade de uma formação que transcenda as competências técnicas. Valadão Júnior et al. (2017) apontam que, embora as competências técnicas sejam avaliadas como “muito importantes” no contexto da gestão pública, há fragilidades no domínio de competências relacionadas à esfera política, à cidadania, à visão estratégica e à sustentabilidade. Essas lacunas reforçam a importância de uma abordagem formativa que integre, de maneira sistemática, conhecimentos políticos e estratégicos essenciais à atuação dos gestores públicos.

Complementarmente, Lima et al. (2023) demonstram, por meio de análise qualitativa e quantitativa, que a capacitação contínua dos servidores públicos é determinante para a melhoria da eficiência e da humanização dos serviços prestados. A implementação de estratégias de formação contínua contribui para a atualização das práticas administrativas, permitindo a adaptação a mudanças tecnológicas e sociais, o que se reflete em melhores indicadores de desempenho na prestação de serviços públicos.

Adicionalmente, a análise histórica do ensino da administração pública, conforme exposto por Coelho (2019), evidencia que o processo de transformação do modelo burocrático para uma administração gerencial e participativa requer a constante requalificação dos profissionais do setor público. Nesse sentido, a conjugação de competências técnicas com uma sólida compreensão dos processos políticos e da gestão estratégica se mostra determinante para a superação dos desafios contemporâneos na gestão municipal, conforme evidenciado pelos estudos de Valadão Júnior et al. (2017) e Lima et al. (2023).

Dessa forma, a integração de programas de capacitação que considerem tanto as dimensões técnicas quanto as competências político-estratégicas emerge como um caminho fundamental para a formação de gestores públicos capazes de promover a eficiência, a transparência e a inovação na administração pública, atendendo não somente às necessidades atuais, mas também às futuras demandas de forma sustentável e eficiente.

A análise das competências do administrador público e os desafios enfrentados na busca pela eficiência na gestão pública revela a existência de pontos de convergência significativos. A necessidade de aprimoramento contínuo das competências técnicas, políticas e estratégicas está diretamente relacionada às dificuldades enfrentadas na execução de políticas públicas eficazes, especialmente em contextos marcados por restrições orçamentárias, burocracia excessiva e falta de qualificação dos servidores.

Estudos como os de Valadão Júnior et al. (2017) evidenciam que, embora as competências técnicas sejam amplamente reconhecidas como essenciais, há deficiências no

domínio de aspectos estratégicos, políticos e de cidadania, que são fundamentais para uma administração pública eficaz. Da mesma forma, Lima et al. (2023) demonstram que a capacitação contínua dos servidores públicos não apenas melhora a eficiência operacional, mas também impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à população.

A transformação do modelo burocrático para uma administração pública mais eficiente e participativa, conforme abordado por Coelho (2019), também reforça a convergência entre competências e desafios. A implementação de uma gestão baseada em resultados, inovação e transparência exige administradores públicos que possuam tanto expertise técnica quanto habilidades políticas e estratégicas para lidar com a complexidade do setor público.

Dessa forma, as competências necessárias para uma administração eficiente não são isoladas, mas interligadas aos desafios enfrentados no setor público. A integração de habilidades técnicas com capacidades estratégicas e políticas se apresenta como um caminho fundamental para a modernização da gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e inovação na prestação de serviços à sociedade.

4.1. Exemplos de Boas Práticas em Gestão Pública

Boas práticas em gestão pública são essenciais para garantir a eficiência e a transparência no uso dos recursos públicos, além de assegurar que os serviços prestados à população atendam de forma eficaz às suas necessidades. A seguir, são apresentados alguns exemplos de boas práticas que podem ser adotadas pelos gestores públicos municipais, com foco na melhoria da gestão e na promoção do bem-estar coletivo.

4.1.1. Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

Uma prática que tem se destacado em diversos municípios é a adoção do Planejamento Estratégico Municipal. Esse modelo orienta a administração pública a definir metas claras, estratégias eficazes e ações prioritárias com base em diagnósticos locais e na análise das necessidades da comunidade. O PEM promove uma gestão mais eficiente, com foco em resultados concretos e no desenvolvimento sustentável. Segundo o Conselho Federal de Administração (2023, p. 12), "o Planejamento Estratégico Municipal serve para orientar o desenvolvimento da cidade de forma ordenada e sustentável, estabelecendo uma visão de futuro e definindo as estratégias e ações necessárias para alcançar o futuro desejado". Além disso, sua implementação fortalece a transparência e a confiança da população nas autoridades

municipais, assegurando que os recursos públicos sejam direcionados de forma responsável e estratégica para atender às demandas do município.

Entretanto, a simples elaboração de um plano estratégico não implica, por si só, a efetivação de processos transparentes e confiáveis. A institucionalização dos mecanismos de participação social enfrenta desafios históricos e estruturais que limitam seu potencial transformador. Gohn (2019, p. 17) enfatiza que as manifestações e os processos participativos devem ser compreendidos em uma "dupla dimensão de abrangência: na sociedade civil e na sociedade política/estatal", demonstrando que os instrumentos de participação estão imersos em contextos de disputas e tensões que podem comprometer a efetividade dos mecanismos instituídos. Dessa forma, a adoção do PEM precisa ser acompanhada de práticas que assegurem a inclusão efetiva dos cidadãos em todas as etapas, desde a formulação até a avaliação das políticas públicas, de modo a evitar que os mecanismos de participação se reduzam a formalidades sem impacto real.

Adicionalmente, Assis e Gohn (2023) afirmam:

Também se aponta a dificuldade de transposição das políticas governamentais para as políticas estatais e a consequente fragilidade do estatuto da participação na condução das questões educacionais.

Portanto, para que o Planejamento Estratégico Municipal cumpra seu papel de promover uma gestão pública democrática e sustentável, é imprescindível que sua implementação seja acompanhada de mecanismos participativos robustos e contínuos, capazes de superar as barreiras históricas e estruturais que restringem a efetividade da participação social. Esse processo envolve o uso constante de ferramentas como audiências públicas, consultas populares, plataformas digitais de participação cidadã e conselhos municipais ativos, que possibilitam um diálogo permanente entre a administração pública e a sociedade.

4.1.2. Governança Eletrônica e Transparência Digital

A adoção de tecnologias para a transparência e o acesso às informações é uma das boas práticas mais recomendadas na gestão pública moderna. O uso de portais de transparência, como o Portal da Transparência, facilita o acompanhamento da execução orçamentária, a aplicação de recursos e as ações do governo. Além disso, o governo eletrônico¹ facilita a interação da população com os serviços públicos, tornando o processo mais eficiente e ágil. A

¹ Governo eletrônico refere-se ao uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) para melhorar a prestação de serviços públicos, aumentar a transparência e ampliar a participação cidadã na administração governamental.

governança eletrônica aumenta a *accountability*, que é um termo inglês referente a prestação de contas e a responsabilização pelos resultados, e a eficácia das políticas públicas, além de melhorar a comunicação entre a administração e a sociedade.

Segundo Sampaio (2023), o acesso à informação coloca-se na base da transparência ao proporcionar que cidadãos detenham mais informações de interesse público e oportunidades de participação ativa no processo decisório.

4.1.3. Gestão por Resultados

A gestão por resultados tem sido uma prática crescente em várias administrações municipais, especialmente em relação à saúde, educação e segurança. Essa prática visa garantir que os recursos sejam aplicados com foco na obtenção de resultados concretos e na melhoria da qualidade dos serviços prestados. A gestão por resultados envolve o estabelecimento de metas claras, indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação contínua. Segundo Pacheco (2019), essa abordagem ajuda a otimizar a alocação de recursos, garantindo que as ações do governo tenham um impacto positivo e duradouro na população.

4.1.4. Parcerias Público-Privadas (PPPs)

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) representam uma solução estratégica para superar as limitações financeiras e estruturais enfrentadas por muitos municípios, especialmente aqueles de pequeno e médio porte, ao unir recursos, expertise e capacidades complementares para entregar serviços públicos de qualidade e implementar projetos de infraestrutura essenciais para o bem-estar social. Quando bem estruturadas, as PPPs oferecem uma alternativa eficaz para o desenvolvimento local, permitindo que as administrações públicas atendam demandas crescentes sem comprometer seus orçamentos já limitados, proporcionando ganhos de eficiência, eficácia, efetividade e legitimidade na execução de serviços públicos. A operação das PPPs pode assumir diferentes formatos, incluindo concessões administrativas e patrocinadas, terceirizações, convênios e até consórcios públicos, cada um com requisitos legais e gerenciais específicos, oferecendo flexibilidade e diversidade para atender às variadas necessidades dos entes públicos, como a manutenção de rodovias, a modernização de redes de transporte público ou a ampliação de serviços de saúde e educação.

Os benefícios das PPPs vão além da ampliação de infraestrutura, promovendo inovação tecnológica, criação de empregos e ampliação da cobertura de serviços essenciais, como

mobilidade urbana, inclusão digital e proteção social. Entretanto, para que esses benefícios sejam alcançados, é fundamental que as parcerias sejam baseadas em critérios claros de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, conforme os princípios de gestão administrativa clássicos de Fayol (1916).

Segundo a dissertação de Sampaio (2023), os Consórcios Intermunicipais de Saúde – que se configuram como uma forma de parceria entre o setor público e o privado – ilustram como esses arranjos podem gerar ganhos não apenas na ampliação da infraestrutura, mas também em eficiência, inovação e qualidade dos serviços prestados, superando limitações financeiras e estruturais. Assim, as PPPs não são apenas uma ferramenta para aliviar os limites orçamentários, mas um mecanismo estratégico para modernizar a gestão pública, promover a cooperação entre os setores público e privado e, acima de tudo, gerar benefícios concretos e duradouros para a sociedade.

Por outro lado, os desafios na implementação das PPPs não devem ser subestimados, pois fatores críticos para o sucesso incluem o fortalecimento da credibilidade institucional, a articulação de lideranças legítimas, a clareza nos contratos e a capacidade de monitorar e ajustar continuamente as ações. Além disso, é importante considerar que as PPPs também apresentam fragilidades, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre os interesses públicos e privados. Conforme destacado por Sampaio (2023), embora as PPPs sejam instrumentos relevantes para a modernização da gestão pública, há riscos significativos de que os interesses lucrativos das empresas privadas se sobreponham às necessidades sociais, exigindo mecanismos rigorosos de regulação e controle para evitar distorções e assegurar a finalidade pública dos projetos.

4.1.5. Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Públicos

Investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos servidores públicos é uma boa prática fundamental para a melhoria da gestão pública. Programas de treinamento que atualizam os servidores sobre novas legislações, novas tecnologias e melhores práticas administrativas são essenciais para garantir a eficiência e a qualidade nos serviços prestados. A capacitação contínua também contribui para a motivação dos servidores, melhorando o ambiente de trabalho e a produtividade da equipe. Os servidores bem treinados têm maior capacidade de lidar com os desafios da administração pública, resultando em um atendimento mais eficiente e humanizado à população.

Como destaca Bergue (2020), a profissionalização não é dependente da natureza do vínculo de trabalho que se estabelece entre o servidor e a administração, mas do foco dado às competências necessárias à consecução das atividades. Assim, profissionalizar a administração implica, além de dotá-la de um quadro de servidores efetivos, operando em carreiras qualificadas, investir também no seu contínuo aperfeiçoamento.

4.1.6. Prestação de Contas e Participação Cidadã

A transparência nas ações da administração pública pode ser reforçada com a implementação de mecanismos de prestação de contas eficazes e acessíveis à população. A realização de audiências públicas periódicas, a publicação de relatórios de gestão e o uso de ferramentas de participação cidadã permitem que a população fiscalize e participe das decisões que impactam sua vida cotidiana, fortalecendo a democracia local e promovendo uma gestão mais inclusiva e responsável. Concomitantemente, o incentivo à participação cidadã é determinante para ampliar a eficiência e a aceitação social das ações governamentais, conforme destaca Coelho (2019, p. 34): “A transparência define-se como um instrumento de boa governança que inspira confiabilidade em uma gestão democrática. Além disso, trata-se de um componente contra a corrupção e a favor da responsabilização em defesa dos direitos do cidadão e do interesse coletivo.”

4.2. Análise dos Trabalhos Utilizados na Pesquisa

A gestão pública municipal é um campo fundamental para o desenvolvimento local, influenciado por diferentes aspectos teóricos, estruturais e processuais. Os trabalhos analisados apresentam contribuições relevantes para a área, abordando desde a evolução histórica da administração pública até desafios contemporâneos relacionados à transparência, participação cidadã e eficiência na gestão municipal. O quadro a seguir sintetiza as principais contribuições de cada estudo e o enfoque adotado.

Quadro 05 – Quadro de Análise dos Trabalhos

Trabalho	Contribuição para a gestão pública municipal	Enfoque
História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do campo de públicas.	Analisa a evolução da formação em administração pública, auxiliando na compreensão dos desafios históricos e estruturais da gestão municipal.	Teórico

Trabalho	Contribuição para a gestão pública municipal	Enfoque
Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos pós-junho de 2013.	Explora o papel da participação cidadã e da democracia na governança municipal, destacando impactos e desafios recentes.	Teórico
A lei de responsabilidade fiscal na gestão pública municipal: uma revisão bibliográfica (2018 a 2023).	Discute a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal nos municípios, enfatizando seus impactos na gestão orçamentária e financeira.	Processual
Gestão pública municipal: uma análise empírica dos determinantes socioeconômicos, contábeis e políticos de transparência dos municípios brasileiros.	Investiga os fatores que influenciam a transparência municipal, fornecendo dados para a melhoria da governança pública.	Estrutural
A importância de uma boa gestão pública dentro de um poder executivo.	Destaca a relevância da eficiência e eficácia na administração pública municipal para a melhoria dos serviços públicos.	Teórico
Gestão pública com ênfase no contexto histórico da administração.	Examina a evolução da gestão pública, contribuindo para a compreensão das práticas e desafios municipais ao longo do tempo.	Teórico
Gestão municipal: desafios em governabilidade, governança e accountability.	Analisa os principais desafios enfrentados pelos gestores municipais na promoção da governabilidade e transparência.	Estrutural
O papel do administrador na gestão pública.	Explora as funções e desafios do administrador público no contexto municipal.	Processual
Competências para o exercício da liderança sustentável na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR.	Identifica competências essenciais para uma gestão sustentável, contribuindo para a capacitação de líderes públicos.	Processual
A importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios.	Reforça a relevância da gestão pública eficiente para o desenvolvimento municipal e nacional.	Teórico

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise dos trabalhos demonstra que a gestão pública municipal tem sido amplamente estudada sob uma perspectiva teórica, o que contribui para a compreensão dos desafios e fundamentos da área. No entanto, é fundamental que estudos com enfoques estruturais e processuais sejam cada vez mais explorados, pois oferecem suporte para a aplicação prática das teorias e para o aprimoramento das políticas públicas. A combinação desses enfoques pode fortalecer a gestão municipal, tornando-a mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou a complexidade da administração pública municipal, destacando o papel fundamental do administrador público na promoção de uma gestão eficiente e responsiva às necessidades da população. Foi evidenciado que, embora haja progresso significativo, especialmente na adoção de tecnologias para a transparência e eficiência, ainda persistem desafios consideráveis que exigem atenção contínua e inovação por parte dos administradores públicos. Parafraseando Melo (2023), o Brasil possui um ciclo de reformas administrativas, em que primeiro nota-se a administração patrimonialista, depois uma administração burocrática e atualmente uma administração gerencial. Porém, não se pode afirmar que existe um modelo próprio que resolva de uma vez por todas as necessidades da população de modo geral assegurados em apenas um dos três modelos citados. Para tanto, deve ser levado em consideração os desafios que os gestores públicos encontram quando tentam buscar mais eficiência, eficácia e efetividade, tentando sempre atingir um equilíbrio dentro dos procedimentos da administração burocrática e da gerencial, visando sempre uma administração pública responsável, estando sempre ciente das enormes dificuldades que acompanha todo processo de mudança organizacional dentro do cenário público.

Os principais pontos abordados reforçaram a importância de um compromisso contínuo com a excelência em gestão, fundamentado nos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estipulado pela Constituição Federal de 1988. A falta de protagonismo dos administradores com formação na área, muitas vezes marginalizados por uma cultura burocrática e indicações políticas, sublinha a necessidade de reformas que valorizem a qualificação técnica e a inovação na gestão pública.

Para responder ao problema inicial do estudo, a pesquisa confirmou que a integração eficaz das expectativas da sociedade com as limitações orçamentárias e operacionais pode ser alcançada através de uma abordagem de gestão que enfatize a capacitação contínua, a transparência e a participação cidadã. A atuação do administrador público, como um agente transformador, é essencial para a criação de soluções sustentáveis que não apenas atendam às necessidades atuais, mas também preparem o município para desafios futuros. Entre esses desafios, destaca-se o combate ao clientelismo e ao uso da máquina pública como um meio de favorecer interesses particulares, especialmente por meio da nomeação de pessoas sem as competências necessárias para cargos estratégicos. Essa prática compromete a eficiência da administração e prejudica a implementação de políticas públicas baseadas na meritocracia e no interesse coletivo.

Para futuros estudos, sugere-se a investigação das interações entre as reformas administrativas e os resultados práticos na qualidade dos serviços públicos. Além disso, seria

proveitoso explorar como as inovações em outros setores, como o privado e o internacional, podem ser adaptadas para melhorar a eficiência e eficácia da gestão pública local. A aplicação prática dessas investigações pode facilitar o desenvolvimento de políticas mais robustas e adaptativas, capazes de lidar com as complexidades emergentes na administração pública municipal.

Em suma, este trabalho não apenas reitera a necessidade de uma administração pública qualificada e inovadora, mas também destaca o papel crítico do administrador público na modernização da gestão municipal, garantindo que ela atenda eficazmente às demandas da sociedade e promova um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

6. REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, C. B. O papel do administrador na gestão pública. *Revista de Administração*, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 49–71, 2013. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/878>. Acesso em: 6 jan. 2025.
- ALVES, J. N. Gestão municipal: desafios em governabilidade, governança e accountability. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, v. 14, n. 2, p. c3-c3, 2024.
- ASSIS, T. C.; GOHN, M. da G. Um histórico do processo de institucionalização da participação no Brasil e suas implicações para as políticas educacionais. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 31, n. 63, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7811>. Acesso em: 20 mar. 2025.
- BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 9 jan. 2025.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 18 nov. 2011.
- CANÇADO, A. C., PEREIRA, J. R. e TENÓRIO, F. G. (2015) *Gestão social: epistemologia de um paradigma*, (2 ed.) CRV, Curitiba.

CANCIAN, M.; CAVALCANTE, W. T.; PINHO, S. T. Desafios na gestão pública no processo de gestão em saúde: uma revisão de literatura. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, v. 5, n. 4, p. 2697-2715, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n4p2697-2715>. Acesso em: 27 fev. 2025.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. Métodos de sistematização de literatura em estudos científicos: bibliometria, meta-análise e revisão sistemática. *Internext*, v. 17, n. 2, p. 284-292, 2022.

CIALDINI, A. S.; AFONSO, J. R.; LEÃO, S. dos S. S. Finanças públicas: uma análise das capacidades estatais dos municípios brasileiros. In: GRIN, E. J.; DEMARCO, D. J.; ABRUCIO, F. L. (Org.). *Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2021. p. 125-169.

COELHO, F. de S. História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do campo de públicas. Brasília: Enap, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Planejamento Estratégico Municipal. Brasília: CFA, 2023. Disponível em: https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2023/10/Cartilha-PEM_E01.pdf. Acesso em: 9 jan. 2025.

CRA-RJ. Brasil é vítima de gestão pública ineficiente e políticos incompetentes. Disponível em: <https://cra-rj.adm.br/brasil-e-vitima-de-gestao-publica-ineficiente-e-politicos-incompetentes/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

DA SILVA BASTOS, C.; GONÇALVES, J. C. A importância de uma boa gestão pública dentro de um poder executivo. 2021. Disponível em: https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/393d4-bastos,-carla-da-silva.-a-importancia-de-uma-bo-a-gestao-publica-dentro-de-um-poder-executivo-municipal.-tcc-2,-2021_1..pdf. Acesso em: 9 jan. 2025.

DAVERSA, M. C. A. Competências para o exercício da liderança sustentável na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR. 2021. Disponível em: http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/07/MPGS_1.19_Michel-Cleiton-Andersson-Daversa.pdf. Acesso em: 9 jan. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. *Parcerias na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, P. F. *A prática da administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EMÍDIO, R. F. A lei de responsabilidade fiscal na gestão pública municipal: uma revisão bibliográfica (2018 a 2023). 2023. 23 fl. Artigo (Especialização em Administração Pública Municipal) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa/PB, Brasil, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/31686>. Acesso em: 5 jan. 2025.

EXATI. Gestão pública municipal: o que é e como aumentar a qualidade? Disponível em: <https://exati.com.br/gestao-publica-municipal/>. Acesso em: 19 nov. 2024.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1916.

- FREIRE, I. G. P. A importância da gestão pública: no Brasil e nos municípios. *Revista Foco*, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e2851, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n9-123. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2851>. Acesso em: 9 jan. 2025.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Panorama dos municípios brasileiros. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 19 nov. 2024.
- GOHN, M. da G. Participação e democracia no Brasil: da década de 1960 aos impactos pós-junho de 2013. Petrópolis: Vozes, 2019.
- LIMA, T. M. et al. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. *Revista Caderno Pedagógico*, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 101-122, 2023.
- MELO, E. F. de. Gestão pública com ênfase no contexto histórico da administração. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/6027>. Acesso em: 9 jan. 2025.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SAMPAIO, A. C. B. Gestão pública municipal: uma análise empírica dos determinantes socioeconômicos, contábeis e políticos de transparência dos municípios brasileiros. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufpi.br:8080/bitstream/handle/123456789/3394/DISSERTAC%CC%A7A%CC%83O.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 jan. 2025.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M. et al. Formação de competências do gestor público. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, Uberlândia, v. 15, n. 1, p. 1-20, jan./mar. 2017.
- VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de administração contemporânea*, v. 9, p. 9-33, 2005.
- WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.