

## A IMPORTÂNCIA DO PAPEL GERENCIAL PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DO GESTOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ CAMPUS BRAGANÇA – PA

*Arleson Eduardo Monte Palma Lopes<sup>1</sup>  
Jefferson Pedro Silva e Silva<sup>2</sup>  
Kamilla do Socorro Machado da Costa<sup>3</sup>  
Lauiciria Sousa Farias<sup>4</sup>  
Raysa Monteiro Moreira<sup>5</sup>  
Rosângela Lima Coelho<sup>6</sup>*

**RESUMO:** analisar as habilidades gerenciais inerentes ao desempenho do trabalho gerencial do cargo de administrador da Universidade Federal do Pará – Campus Bragança/PA é o objetivo dessa pesquisa. Assim, a revisão teórica do trabalho baseou-se na literatura acerca da administração pública, função gerencial na gestão pública e gestão universitária. Em termos metodológicos, a abordagem utilizada nesta pesquisa foi do tipo qualitativa; quanto à técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada, respondida pelo gestor da instituição, ocupante do cargo de administrador. Para tanto, na fase de análise de dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo. Portanto, ficou evidenciado, como resultado, que as habilidades gerenciais apresentadas na literatura são cruciais para o gestor da instituição de ensino pesquisada e que na administração pública o desafio de exercer a função de gestor torna-se muito maior por causa dos entraves da burocracia.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Função Gerencial. Habilidades Gerenciais.

<sup>1</sup>Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação - UFPA. Bacharel em Administração (UFPA). Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [arlesonlopes93@gmail.com](mailto:arlesonlopes93@gmail.com)

<sup>2</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [jeffersonsilva0116@gmail.com](mailto:jeffersonsilva0116@gmail.com)

<sup>3</sup>Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Pará; Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará; Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Unama. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [kamilla.gestao@gmail.com](mailto:kamilla.gestao@gmail.com)

<sup>4</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [lauiciria@hotmail.com](mailto:lauiciria@hotmail.com)

<sup>5</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará; Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Unama. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [raysa.moreira@hotmail.com](mailto:raysa.moreira@hotmail.com)

<sup>6</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará; Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Unama. Universidade Federal do Pará (UFPA). Pará. Brasil. E-mail: [rosaufpabraga@gmail.com](mailto:rosaufpabraga@gmail.com)

## THE IMPORTANCE OF THE MANAGEMENT ROLE FOR PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY OF THE MANAGER OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PARÁ CAMPUS BRAGANÇA - PA

**ABSTRACT:** to analyze the managerial abilities inherent to the performance of the managerial work of the post of administrator of the Federal University of Pará - Campus Bragança / PA is the objective of this research. Thus, the theoretical revision of the work was based on the literature on public administration, managerial function in public management and university management. In methodological terms, the approach used in this research was qualitative; As for the technique of data collection, the structured interview was used, answered by the manager of the institution, occupying the position of administrator. To do so, in the data analysis phase, the techniques of content analysis were used. Therefore, it was evidenced, as a result, that the managerial abilities presented in the literature are crucial for the manager of the researched educational institution and that in the public administration the challenge of exercising the managerial role becomes much greater because of the obstacles of the bureaucracy.

**Keyword:** Public Management. Managerial Function. Management skills.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública vem sofrendo constantes mudanças nos últimos anos, principalmente, com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por meio de um atendimento eficiente por parte dos servidores públicos, tem se constituído em premissas básicas que podem ser atribuídas as mudanças que se apresentam na administração pública.

Nessa conjuntura, na administração pública gerencial, a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelo setor público são primados como valores indispensáveis; fazendo com que os gestores públicos adotem uma gama de habilidade e conhecimentos para gerir as organizações públicas (MELO; SPERLING, 2002).

Nessa perspectiva, desde as publicações de Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol no século XX sobre o papel gerencial nas organizações, diversos estudos surgiram na busca de compreender qual sua importância e influencia no desempenho das instituições. Desse modo, os gestores passaram a ocupar

posições estratégicas dentro das empresas; as habilidades gerenciais começaram a ganhar destaque nas agendas de pesquisadores (SANTOS; WERLANG, 2013).

Nesse sentido, a complexidade envolvendo o mundo organizacional vem aumentando, causando modificações significativas para as dimensões clássicas da gestão, substituindo-as por questões adversas e ambíguas (MOTTA, 2002). As mudanças nas estruturas econômicas ocorridas nas últimas décadas fizeram com que o gerente ganhasse destaque central na sociedade contemporânea, contribuindo dessa forma, para explicação e interpretação do mundo que envolve o campo da Administração (DAVEL; MELO, 2005).

Essas modificações que surgiram na performance da função gerencial, requer dos gestores um conjunto de habilidades e padrões de comportamentos diferenciado na busca de alcançar os objetivos organizacionais. Portanto, diversos autores se propuseram a desenvolver estudos que considerassem as habilidades gerenciais que os gestores precisariam adquirir para desempenhar a função gerencial com suas múltiplas facetas.

Diante do exposto, Fischmann e Almeida (2009) destacam que a própria Ciência da Administração tem desenvolvido inúmeras habilidades, que tem contribuído para o avanço da eficiência das organizações, com objetivo de alcançar melhores resultados gerenciais.

Portanto, o presente artigo se propõe a analisar as habilidades gerenciais inerentes ao desempenho do trabalho gerencial do cargo de administrador da Universidade Federal do Pará – Campus Bragança/PA. Portanto, partimos do seguinte questionamento: as habilidades gerenciais inerentes ao desempenho do trabalho gerencial são importantes para o cargo de administrador da Universidade Federal do Pará – Campus Bragança/PA? Diante dessa indagação, o artigo visa contribuir para formação de insights que possibilitem subsídios para acadêmicos, gestores e sociedade em geral sobre a importância do papel gerencial na gestão pública tendo como base as habilidades conceituais, analítica e comportamental. Além disso, o trabalho tem como intuito fortalecer a discussão do papel gerencial dentro das instituições públicas brasileiras, pois, é uma temática escassa no país e precisa ter uma difusão e debate nos estudos organizacionais.

O *locus* deste estudo está situado na Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) da Universidade Federal do Pará – Campus Bragança/PA

localizada no Nordeste Paraense distante a 210KM da capital do Estado. Nesse sentido, discute-se de modo geral o modelo de administração pública, função gerencial na gestão pública e gestão universitária. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados que deram suporte ao estudo. Logo após, analisam-se os dados coletados em campo à luz da teoria que norteou a pesquisa. Por fim, expressam-se as considerações finais deste estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Administração Pública ou Gestão pública segundo Sousa (2012, p. 5) “é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, que asseguram a satisfação das necessidades da coletividade, sejam elas: segurança, saúde, educação, em resumo, o bem estar da população”. Para Bonezzi e Pedraça (2008), gestão pública está relacionada às funções de gerência dos empreendimentos do governo, tal atributo requer do gestor público três vieses distintos: a) gestão dos atos do governo, situados no campo político; b) atos de gestão, vinculados à lei e c) atos que envolvam mecanismos básicos de gestão (missão, planejamento, controle, gestão de pessoas etc.).

Di Pietro (2014) ressalta que a gestão pública está centrada em dois aspectos: sentido subjetivo e objetivo. O autor corrobora que quando analisada no sentido subjetivo, a administração pública designa os entes as atividades administrativas a exercerem; no sentido objetivo faz-se a designação das atividades exercidas pelos entes, nesse aspecto, a gestão pública é a própria função administrativa.

Adicionalmente, Bresser-Pereira (2008) concebe administração pública como “modelo estrutural de gerência pública”, incluído aspectos organizacionais estratégicos para gerenciar as nuances que envolvem a gestão pública. O autor ainda destaca que administração pública enfrenta duas questões: a primeira de como estrutura os serviços do Estado e o que deve fazer parte do núcleo estratégico; a segunda como administrar todo o sistema complexo do Estado.

Segundo Guimarães (2000), o maior desafio da gestão pública é modificar estruturas burocráticas, altamente hierarquizadas com processos insalados, em organizações flexíveis e que estimule o empreendedorismo. De acordo com Dussault (1992) a principal finalidade da administração pública é prestar serviços à sociedade, onde o setor privado não pode oferecer. O autor enfatiza que todo cidadão tem o direito a receber serviços, ou seja, a gestão pública não tem como selecionar os seus consumidores.

Nessa conjuntura, com a denominada reforma do Estado, quebra-se o paradigma da administração pública tradicional, adotando uma nova modelagem de gestão, a chamada “Gestão Pública Gerencial”. Desse modo, Bonezzi e Pedraça (2008) enfatizam que Administração Pública Gerencial surge do pressuposto que já houve o alcance de um nível de cultura e político em que o patrimonialismo está obsoleto e a democracia como um modelo solidificado.

Já Garcia, Junquillo e Silva (2010, p.5) ressaltam que “administração Pública Gerencial é uma corrente inovadora em muitos sentidos, mas é necessário colocá-la na sua dimensão real para apreciar seus aportes e seus limites, indo além da retórica própria de reformadores e apologistas”.

Segundo Silva (2013, p. 4), ressalta que “Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população como também as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania”. O objetivo da administração pública gerencial era a maximização da qualidade do serviço e minimização dos custos. Cabe ressaltar, que a administração pública gerencial tinha também como escopo a incorporação da cultura gerencial nas organizações, voltada para resultados e aumento do processo de governança do Estado, ou seja, a capacidade de gestão baseada na eficiência e efetividade.

Diante desse cenário, no Brasil a crise iniciada em 1980 e agravada em 1990, levou a Administração Pública brasileira à busca soluções para os gargalos fiscais, sociais e de gestão das políticas públicas. Assim, em 1995 foi lançado no governo Fernando Henrique Cardoso o Plano Diretor da Reforma do Estado que com o envio ao Congresso Nacional culminou na emenda da administração pública, transformando em 1998 na Emenda 19. Nos primeiros quatro do governo a reforma foi implementada a nível federal, através do MARE - Ministério da Administração

Federal e Reforma do Estado. Posteriormente os primeiros quatro primeiros anos de governo, a gestão passou para o Ministério do Planejamento e Gestão (SILVA, 2013).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a reforma tinha em seu escopo o seguinte aspecto: em curto prazo, promover o ajuste fiscal, principalmente nos Estados e municípios, onde existia problema de excesso de quadro; em médio prazo a reforma tinha como objetivo, tornar eficiente e moderna a administração pública, com o foco para o atendimento aos cidadãos.

Portanto, a nova modelagem de gestão pública, fez que com os gestores públicos desenvolvessem um conjunto de habilidades para enfrentar os desafios do dia-a-dia inseridos no setor público.

## 2.2 A FUNÇÃO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O gestor atual trabalha em um cenário de constantes mudanças, em que diariamente inúmeros requisitos e ações pautam sua atividade. A diversidade de abordagens que configura a teoria da administração no intuito de compreender o funcionamento das organizações (MARQUES, 2011).

Portanto, quando Taylor propõe a racionalização do trabalho, inicia-se a discussão sobre as funções do gestor, mesmo que isso não tenha sido seu foco. Logo depois, Fayol abordou objetivamente sobre a função do gerente; ele identificou um leque de saber administrativo alicerçado em certas práticas, para que fosse disseminada por todos aqueles que gerenciassem organizações privadas ou públicas (MARQUES, 2011). Segundo Santos e Werlang (2013), ressaltam que Fayol foi quem de fato enunciou os conhecimentos e qualidades adequadas que um indivíduo ocupante de um cargo de gestor deveria ter; destacando as cinco atividades principais: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Os autores ainda enfatizam que todos os estudos propostos pelos estudiosos da Teoria Clássica da Administração sobre a função gerencial estão presentes até hoje.

Já Rosa e Maróstica (2012) destacam que a visão clássica da literatura concebeu ênfase na gestão racional dos processos, com o pressuposto de que o gestor ao conhecer o modo correto de execução da tarefa, relação gerência-pessoal

ou da organização propriamente dita garantiria a produtividade e eficiência da empresa.

Segundo Paiva et al. (2007); Rodrigues e Carvalho (1991) chegar a uma harmonia sobre a ação gerencial é um grande gargalo na Ciência da Administração, sendo difícil definir com clareza o que é um administrador em uma organização, haja vista que essa função é bastante fragmentada.

Andrade e Amboni (2011); Maximiano (2000); Marques (2011) examinam o estudo de Katz do qual propôs a divisão das habilidades gerenciais em três categorias: a) habilidade conceitual, onde o gestor precisa compreender a complexidade que envolve a organização como um todo, analisando os diversos cenários; b) habilidade humana capacidade de compreensão, liderança e trabalho em equipe c) e habilidade técnica relacionada os conhecimentos, métodos e equipamentos indispensáveis à realização de suas atividades na organização.

Segundo Mintzberg (2010), os gestores devem desenvolver um conjunto de habilidades para administrar de modo eficaz, tais habilidades envolvem conhecimentos como: controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, decisão, entre outras habilidades. O autor ainda enfatiza que sem esse conjunto de conhecimento-habilidades os gestores não poderá exercer sua função de modo efetivo, afetando assim, a organização como um todo. O autor ainda dividiu o papel gerencial em: papéis interpessoais (chefe, líder e contato); papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

Similarmente, Drucker (2010) reforça que a função gerencial envolve um conjunto de trabalho específico dos gestores. Como tal, requer dos gerentes, competências específicas, tais como: ser eficaz no processo de tomada de decisão; ser bem-sucedido nas suas ações sobre as pessoas; saber comunicar-se dentro e fora da organização; usar de maneira adequada as métricas de controles; ter competência em orçamento e planejamento; ser competente no uso das modernas ferramentas e conceitos de tecnologia da informação.

Já Motta (2002) argumenta que o trabalho gerencial é totalmente atípico e isso faz com que a função gerencial, seja diferente das demais profissões. Nessa circunstância, o autor enfatiza que o aprendizado da gestão está relacionado a

quatro dimensões: habilidade cognitiva, analítica, comportamental e habilidade de ação.

Para Morgan (2002) os administradores independentemente do nível que ocupa (estratégico, tático e operacional) precisam adquirir habilidades para lidar com situações complexas e com diferentes cenários.

Diante do exposto, os gestores públicos precisam desenvolver todo um conjunto de habilidade gerencial, para que possam gerenciar as organizações públicas. Para tanto, Behn (1998) enfatiza que os servidores públicos da linha de frente estão mais conexos dos enigmas, eles estão em magnífica posição (talvez a melhor) de determinar que enfoque tomar para solucionar os problemas públicos. Dessa forma, os gestores públicos precisam de inteligência para que saibam abranger os problemas de suas instituições, com conceitos tanto da administração pública como de instituições privadas. Com o intuito de solucionar problemas e modificar ações desnecessárias e as tornando enérgicas.

Segundo Lane (1993 apud CKAGNAZAROFF, 2002), o modelo de Administração Pública Tradicional, baseado no modelo weberiano de burocracia, considera o empregado público como burocrata. Por conta desse excesso de burocracia e o método de regras fixas, o gestor público enfrenta maiores dificuldades para conseguir acatar as demandas da sociedade e da organização, pois, apesar de utilizar ferramentas administrativas para nortear seu trabalho no dia-a-dia outros fatores inesperados precisam ser atendidos. Nesse sentido, o gerente é uma pessoa que toma decisões, mesmo quando as decisões são tomadas num fluxo de ações e de interações e não na calma de um escritório de planejamento (DAVEL; MELO, 2005).

Em síntese, nota-se que os gestores públicos precisam desenvolver ao logo de sua vida profissional, um conjunto de habilidades gerenciais necessárias para administrar uma organização complexa, como as universidades, necessitando conhecer às especificidades da gestão universitária.

### 2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária envolve construtos de decisões estratégicas que refletem a modelagem de relação entre as instituições e sistema de ensino superior



no nível conceitual e a dinâmica do processo decisório pautado na racionalidade. A concepção do conceito de gestão está vinculada as instituições de ensino superior que tem como objetivo básico a pesquisa, ensino e extensão (FRANCO; AFONSO; BORDIGNON, 2012).

Ribeiro (2017) enfatiza que a gestão universitária na sociedade da informação demanda alguns pontos cruciais que influenciam grandemente na estrutura organizacional da instituição de ensino, bem como no cenário sociopolítico, cultural e econômico. A autora destaca que os fatores influenciadores na modelagem da gestão universitária são: planejamento, tecnologia, atividade de pesquisa, reconfiguração da gestão e influência do mercado. Ou seja, a gestão universitária esta diretamente conectada a fatores internos e externos ao ambiente de atuação.

Já Sampaio e Laniado (2009) ressaltam que alguns estudiosos defendem a ideia de modernização dos processos administrativos da gestão universitária, pois a grande carga de burocratização, desarticulação departamental na racionalização do trabalho, alocação de recursos, pessoas qualificadas, mecanismos de participação e decisões colegiadas e/ou autonomia do princípio acadêmico-administrativo para melhoria da gestão universitária estão fragilizados no atual cenário.

A gestão universitária tem particularidades próprias como imprecisão de objetivos, tecnologia incerta, grupos de interesses, poder compartilhado e não mensuração do valor agregado, são elementos que contribuem para geração de um ambiente complexo não aderente aos modelos de gestão tradicionais. Em decorrência dessas particularidades, as instituições de ensino superior demanda modelo de gestão próprio que muita das vezes indisponíveis e incompatíveis com a racionalidade das perspectivas gerenciais tradicionais (LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018; MEYER JUNIOR; LOPES, 2015). Nesse sentido, Meyer Júnior (2014, p. 15) ressalta que:

Pode-se afirmar, contudo, que o tipo de administração que as universidades necessitam ainda não existe. Certamente, como tem revelado a experiência, não são os modelos da burocracia estatal e tampouco as abordagens e modelos de administração importados das empresas as melhores e principais referências para os administradores acadêmicos.

Percebe-se que a gestão universitária ainda tem uma dicotomia entre o modelo tradicional de gestão e a realidade das instituições de ensino superior.

Meyer Júnior e Lopes (2015) corroboram que as universidades têm características especiais que as distinguem de outras organizações, fazendo com que a realidade do funcionamento de uma organização universitária se diferencie realidades organizacionais, exigindo por consequência, modelo próprio de gestão. Os autores ressaltam que os gestores universitários, na sua maioria, desconhecem as particularidades das universidades aderentes as suas práticas gerenciais.

Meyer Júnior (2014) ressalta que outro ponto crítico da gestão universitária é a ausência de teoria própria para subsidiar os administradores universitários. O fato da ausência de uma teoria específica para gestão universitária faz com que os gestores universitários busquem incorporar práticas e conhecimentos utilizados no setor empresarial, no qual se reúne o cerne das teorias administrativas, que por consequência, dissemina-se nos diversos departamentos das universidades.

Outros elementos que merecem destaque como pontos críticos da gestão universitária, são as condicionantes culturais, nas quais articulam o *modus operandi* da instituição ao perceber o cenário social e educacional, com o intuito de estruturar o funcionamento da sua gestão e política universitária de ensino, pesquisa e extensão (RIBEIRO, 2017).

Percebe-se que a gestão universitária é de suma importância para os administradores universitários, pois é conhecendo as particularidades das organizações universitárias que os gestores universitários conseguem desenvolver com maestria o processo de tomada de decisão estratégica.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A escolha para a pesquisa foi o “Campus Universitário de Bragança-PA/UFGPA”. Durante o ano a instituição atende cerca de 1.700 discentes distribuídos em diversas modalidades de ensino. Sendo, que a instituição possui em seu cargo de funcionários apenas um cargo de Administrador.

A fim de alcançar o objetivo proposto, este trabalho quanto à natureza de estudo se caracteriza como pesquisa descritiva que, segundo Vergara (2009, p.42) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Justifica-se a escolha da pesquisa pela necessidade de conhecer com mais profundidade o objeto de estudo.

Também tem aspecto de pesquisa de campo por meio de um estudo de caso (GIL, 2002). A pesquisa apresenta abordagem qualitativa, pois requer uso de técnicas de análise conteúdo para interpretação das informações coletadas. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem como pressuposto a busca da melhor compreensão de um fenômeno, no contexto do qual ocorre, devendo ser analisada numa perspectiva integrada. Por tanto, o pesquisador se desloca a campo na busca de “captar” o fenômeno em estudo na visão das pessoas envolvidas nele, atentando a todos os pontos de vista relevante.

O instrumento de coleta de dados dessa pesquisa foi uma entrevista estruturada. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 195), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Dessa forma, estabeleceu-se um roteiro de perguntas pré-determinadas.

Os dados coletados na entrevista receberam um tratamento qualitativo, utilizando as técnicas de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo é um:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011b1, p. 48).

Portanto, foram transcritas as respostas, realizando leituras flutuantes, atentando as respostas coletas na pesquisa de campo, comparando-as com as apresentadas na literatura. Desse modo, o processo analítico-interpretativo culminou nas inferências que é o principal objetivo da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 44) “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

## 4 RESULTADO

### 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Compreender e avaliar a personalidade do gestor e sua influencia no trabalho gerencial tem sido foco de diversos estudos tanto nos estudos organizacionais quanto em estudos psicológicos (SANTOS; WERLANG, 2013).

Quanto ao perfil do entrevistado constatou-se que possui a faixa etária de 30 anos de idade, gênero sexo masculino, nível de escolaridade especialista em gestão pública, profissão administrador de formação, exerce o cargo de administrador na instituição há 17 meses, atua no nível estratégico da Universidade Federal do Pará (UFPA) - Campus Bragança.

Na gestão o perfil sociográfico influencia diretamente na performance da organização e do negócio, tendo uma relação intrínseca com o potencial de transformação. Ao se analisar fatores como idade, sexo e ascendência sobre o comportamento, sucessivamente há probabilidade de preconceito de um lado, e exagero de uma postura politicamente correta (ROSA; MORÓSTICA, 2012).

### 4.2 FUNÇÃO GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A definição da função gerencial segundo Motta (2002) é totalmente colossal, sendo difícil defini-la com exatidão, pois não se assemelha com nenhum outro cargo ou profissão. Quando indagado se o entrevistado considera-se um gestor e por quais motivos, pode-se destacar que:

Sim. Porque procuro exercer minhas atividades com apreço, sem distinção de raça ou credo, sem beneficiar qualquer pessoa que seja. Procuro manter uma conduta ilibada na gestão da coordenação em que trabalho, buscando para isso gerar mais valor para o público alvo da UFPA com os recursos que disponho. Além disso, todo gestor exerce no mínimo quatro funções, são elas: planejar, ordenar, dirigir e controlar e no caso da gestão pública isso não é diferente.

Diante do exposto, infere-se que até mesmo o entrevistado não consegue definir com exatidão o que realmente é a função gerencial, apesar de reconhecer os pressupostos básicos que a literatura apresenta que todo gestor precisa ter domínio.

Motta (2002) afirma que o exercício da função gerencial tem instigado à habilidade de muitos profissionais. Desse modo, nota-se que o entrevistado destaca a importância do gestor saber planejar, ordenar, dirigir e controlar para a gestão pública. Motta (2002) ainda destaca que os dirigentes gostariam de ser mais racionais, ter mais tempo para pensar sobre o futuro e planejar, mas rendem-se à inevitabilidade da fragmentação e do imediatismo da função gerencial.

#### 4.2.1 A Importância das Habilidades Gerenciais na Gestão Pública

As habilidades gerenciais são cruciais para os gestores administrar qualquer tipo de organização, pois esse conjunto de habilidade faz com que os administradores consigam gerir as instituições de forma eficiente. Ao ser feita a pergunta sobre a importância da habilidade cognitiva/conceitual o entrevistado respondeu que:

Acredito que todo profissional de sucesso antes de tudo possui uma excelente carga de habilidade cognitiva. Se analisarmos o perfil profissional de qualquer gestor de renome, veremos que a grande maioria possui um histórico bem carregado de erros e acertos, derrotas e vitórias que, de certa forma, contribuíram para o sucesso daquele profissional. Acredito ainda que ninguém torna-se um bom gestor da noite para o dia, tudo está relacionado a capacidade de adaptação de cada profissional, essa é grande questão. Se o profissional tem dificuldade de enfrentar mudanças possivelmente terá dificuldade de se adaptar aos cenários propostos pela gestão organizacional, daí a importância das habilidades cognitivas, pois ela torna-se a força motriz através da qual o gestor pode interagir e modificar o meio a sua volta.

Isso confirma as afirmações de Motta (2002); Andrade e Amboni (2011); Maximiano (2000); Marques (2011); Drucker (2010) quando corroboram que a habilidade cognitiva/conceitual está relacionada na capacidade dos gestores saberem analisar os diversos cenários da organização, através de todo um arcabouço de conhecimento adquirido pelo administrador tais como: cenário político, tecnológico etc.

Desse modo, supõe-se que igualmente como os gerentes de organizações privadas, os gestores públicos precisam da habilidade cognitiva/conceitual para analisar os diversos cenários do setor público e guiar a organização na melhor alternativa possível para alcançar sua missão.

Nessa conjuntura, desenvolver habilidades gerenciais significa construir diversos construtos, inclusive de conhecimentos de diversas áreas (MOTTA, 2002). Com isso, os gestores precisam de um leque de informações que o auxiliem no processo de tomada de decisão.

Deste modo, uma das principais habilidades de gestão compreende a análise analítica que um gestor precisa desenvolver para exercício da função gerencial. Quando o entrevistado foi indagado sobre a importância da habilidade analítico-técnica na gestão pública, ressaltou que:

Com certeza. Analisar cenários faz parte do processo de gestão e torna-se crucial para o desenvolvimento eficiente da organização. É através da análise que o gestor vislumbra o futuro desejado e traça as estratégias necessárias ao alcance dos objetivos, levando-se em consideração os problemas a serem superados. O gestor que consegue desenvolver plenamente sua habilidade analítica exerce papel de destaque em qualquer atividade que deseje exercer, independente de área ou ramo de negócio.

O resultado acima confirma as concepções de Motta (2002); Andrade e Amboni (2011); Maximiano (2000); Marques (2011) quando destacam como habilidade analítica de um gestor o processo de aprender a identificar os grandes gargalos das organizações, decompondo-o e rearrumá-los, na busca de possíveis soluções. Segundo Rodrigues e Carvalho (1991), os conhecimentos que possam auxiliar os gestores na capacidade de adquirir habilidade técnico-analítico do indivíduo são crucias para gerir os gargalos das organizações.

Outro aspecto importante na função gerencial é desenvolver a habilidade comportamental/humana para uma gestão efetiva dentro das organizações, haja vista que as relações humanas perpassam os objetivos das organizações e conflitos sempre surgirão ao longo desse processo, assim sendo, os gestores precisam adquirir um leque de conhecimento que irão lhe dar o suporte na intermediação dos problemas entres os colaboradores.

Mintzberg (2010) ressaltam que a gestão de pessoas requer dos gestores um comportamento diferenciando, que vise o estímulo dos colaboradores na consecução dos objetivos organizacionais e que possa propiciar um clima organizacional de harmonia. Portanto, o entrevistado considera importante o gestor ter habilidade comportamental/humana quando destacou que:

As organizações são organismos vivos e constituídos por pessoas. É da natureza humana o conflito, seja de ideias, de interesses, de religião, enfim, desta forma, todo gestor passa necessariamente por situações de conflitos, no caso do Administrador isso é uma constante, os problemas fazem parte do dia a dia do gestor. Neste contexto, a habilidade comportamental exerce função primordial na medida em que os conflitos sejam minimizados em prol de um objetivo comum, neste caso, da organização. Por ser da natureza humana o conflito estará sempre presente nas organizações. Cabe ao gestor canalizar a energia gerada no conflito para os objetivos estratégicos da organização, claro que muitas vezes essa energia torna-se prejudicial ao funcionamento da instituição e isso precisa ser cortado e descartado, mas muitas vezes o conflito gera resultados positivos. A habilidade comportamental do gestor.

Isso confirma as afirmações de Motta (2002); Andrade e Amboni (2011); Maximiano (2000); Marques (2011) quando destacam que a habilidade comportamental envolve um conjunto de conhecimento adquiridos, visando estreitar os laços de interação humana, padrões e grupos dentro das organizações. Segundo Rodrigues e Carvalho (1991), o gestor é o principal responsável pelo clima organizacional, por meio da interação entre os subordinados.

Infere-se, que além da complexidade que envolve o trabalho gerencial, os gestores precisam lidar no seu dia a dia com conflitos organizacionais, que muitas das vezes afeta no alcance dos objetivos traçados para organização, desse modo, desenvolver habilidade comportamental é totalmente estratégico para que haja a intermediação entre os objetivos da organização e dos colaboradores.

Mintzberg (2010) aponta que a gerencia lida com diversas situações complexas e ambíguas que vão da coleta de informação para o processo de tomada de decisão, até a gestão de pessoas. Portanto, quando os gestores gerenciam de forma direta, coloca a conhecida gestão em “prática”.

Nesse sentido, quando perguntado ao entrevistado sobre a importância da habilidade de ação dentro de uma organização pública, enfatizou que:

Com certeza, acredito que a gestão reflete muito as características do gestor chefe. Quando este utiliza as habilidades e conhecimentos como forma de criar resultado na equipe e conseqüentemente na organização ele gera bem mais que resultado, gera um legado que se for bem trabalhado gera bons frutos no longo prazo. Isso é importante, pois na gestão pública as mudanças, muitas vezes, são bem difíceis de serem aceitas, seja pela zona de conforto proposta pela estabilidade, seja pela própria estrutura colossal do Estado brasileiro. Mas, apesar de tudo, as pessoas têm uma tendência natural a seguir um líder, quando este procura, através de ferramentas adequadas, incorporar sua “filosofia” de trabalho deixa claro seus princípios e valores e muitas pessoas se identificam com isso e passam a acreditar que é possível alcançar o alvo desejado. Diante disso,

os valores pregados pelo gestor são os mesmos empregados pela organização e isso, com certeza influencia a gestão pública.

Diante do exposto, Motta (2002, p. 30) diz que “desenvolver habilidade de ação denota da capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação”.

Desse modo, o gestor pode ser visto, como um agente ou portador de uma dialética econômica, da qual o trabalho deve ser monitorado e os incentivos materiais e simbólicos devem se perpetuar junto aos subordinados (PAIVA et al., 2007). Segundo Rosa e Maróstica (2012) na gerencia existe a “mente gerencial”, da qual os valores, atitudes e modelos mentais compartilhados pela gerencia é constituída pela “mente gerencial”, e esse fatores impactam diretamente nas organizações, que são influenciadas por esse modelo de “mente gerencial”.

A gestão pública é fundamental para atender as necessidades da sociedade, pois é através dela que possibilita o controle eficiente do Estado na execução do bem-estar comum estabelecido politicamente em conjunto com as normas administrativas (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008). Nesse sentido, o gestor público é percebido como responsável pelas atividades de planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública, podendo se reconhecido pelo nível que ocupa nas organizações e sua forma de liderar.

Quando o entrevistado foi indagado sobre os desafios do gestor na administração pública, ele afirmou que:

Ser gestor em uma empresa privada não é simples, existem vários cenários possíveis que influenciam positivamente e negativamente e geram oportunidades e ameaças que podem determinar a sobrevivência da organização. Na gestão pública isso não é diferente, claro que existe uma série de normas, regulamentos e leis que muitas vezes dificultam e até atrapalham o desenvolvimento adequado do fim institucional, mas isso não pode ser motivo para o descaso e acomodação no cumprimento da gestão pública. Neste sentido, acredito que um dos maiores desafios enfrentados pela gestão pública brasileira nos últimos tempos está relacionado ao atendimento (ou não atendimento) eficiente das demandas propostas pela sociedade, seja ela na educação, na saúde, na segurança, enfim. Não é difícil perceber nos noticiários a incapacidade da gestão pública em cumprir com seu papel constitucional, principalmente em tempos de concorrência planetária, onde as mudanças cada vez mais constantes e aceleradas criam novas demandas e novas concepções de sociedade capitalista e neoliberal. O Estado hoje, não comporta, muitas vezes, demandas básicas que poderiam ser resolvidas com maior agilidade e facilidade se fosse uma empresa privada. Os motivos para esses problemas são históricos e estão



enraizados na gestão do país desde o descobrimento, mas penso que muito já foi conquistado e que ainda há muito a se fazer para atender com maior qualidade o anseio dos contribuintes.

O resultado acima confirma a concepção de Lane (1993 apud CKAGNAZAROFF, 2002, p.7); Behn (1998); Bonezzi e Pedraça (2008) quando enfatizam que a Administração Pública Tradicional, considera o gestor público como burocrata e que os administradores públicos enfrentam maiores dificuldades na administração pública para atender as demandas da sociedade e da organização e que os gestores públicos precisam compreender conceitos de administração privada e pública; sendo que na gestão pública o administrador atua em três viés distintos: gestão dos atos que envolve o governo; gestão do atos baseados nas leis e gestão do processo básico (planejamento, controle, missão etc.). Portanto, Davel e Melo (2005) destacam que os gestores tomam suas decisões em um fluxo de ações e interações e que muitas das vezes isso não ocorre dentro dos escritórios.

Mintzberg (2010) destaca que todo gestor estrutura (modela) seu trabalho ao construírem o processo de tomada de decisões específicas, adentrando-se em questões peculiares e desenvolvendo estratégias de acordo com as nuances do contexto do quais todos estão envolvidos.

Desse modo, infere-se que a gestão pública exige do administrador um conjunto de habilidades para enfrentar os diversos desafios que surge na administração pública. Portanto, todo o conjunto de habilidade desenvolvido na ciência sobre a função gerencial é crucial para compreender o trabalho gerencial nas diferentes instituições.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho atípico que envolve a função gerencial rompe o paradigma de que os gestores planejam e tomam as decisões com todas as informações adequadas. Mintzberg (2010) enfatiza uma das mitologias existentes no trabalho gerencial é que os gestores planejam e tomam as decisões com todas as informações da situação específica. Porém, geralmente os gestores planejam e coletam as informações adequadas para dado momento.

Um estilo gerencial padronizado e integrado poderá, em determinado ambiente suprir melhor as demandas da organização e do negócio, conseqüentemente aqueles onde a exigência de criatividade e inovação é menor. Empresas situadas em ambientes turbulentos e de forte competição exige uma gerencia diversificada e aberta para inovação e criatividade (ROSA; MARÓSTICA, 2012).

Diante das análises dos dados coletados, identificou-se que as habilidades gerenciais apresentadas na literatura são indispensáveis para o gestor da instituição de ensino superior pesquisada, haja vista que o mesmo lida com situações complexas e ambíguas no seu dia a dia de trabalho. A pesquisa constatou também, que, o administrador da instituição além de enfrentar os desafios da função gerencial, os entraves que a gestão pública traz através de leis, normas e regulamentos fazem com que seu ambiente de trabalho torne-se mais complexo.

A reflexão adquirida neste estudo revela-se de valiosa oportunidade para conhecer melhor a importância do papel gerencial nas organizações públicas e suas peculiaridades. Contudo, muito ainda pode ser explorado sobre a discussão. Almeja-se que este estudo apresente contribuição para gerar indagações que direcionem para o debate constate e ponderações sobre o assunto.

## REFERÊNCIA

ANDRADE, R.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHN, R. D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do serviço público**, v. 49, n.4, p. 7, out./dez. 1998.

BONEZZI, C. A.; PEDRAÇA, L. L. O. **A nova administração pública**: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. 42 f. Monografia (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

BRESSER - PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, 1996.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? In: VII Congresso internacional del clad sobre la reforma del Estado y de la administracion pública, 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal: 2002.

DAVEL, E; MELO, M. C.O.L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCKER, P. F. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON, L. S. Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 83-103, jan./abr. 2012.

GARCIA, E. C.; JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. R. L. Ação gerencial no serviço público brasileiro: o hibridismo das práticas cotidianas. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20 – 29, maio/jun. 1995.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, F. G.; SOUZA, S.; MOREIRA, K. D. Atuação do secretário executivo na gestão universitária pública: o estado do conhecimento sobre a questão. **R. G. Secr., GESEC**, v. 9, n. 1, 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763>

MARQUES, A. L. Gerentes em organizações públicas: características do trabalho e contexto profissional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 93- 103 jan./jun. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, M. C. O. L.; SPERLING, L. G. V. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. In: VII Congresso internacional del clad sobre la reforma del Estado y de la administracion pública, 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal: 2002.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v.2, n.1, p. 12-26, 2014.

\_\_\_\_\_; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape.BR**, v.13, n.1, p. 40-51, jan./mar. 2015.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PAIVA, K. C.M. et al. Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. **Revista O&S**, v. 14, n. 42, p. 29 – 47, 2007.

RIBEIRO, R. M. d. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup.**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, p. 357-278, maio/ago. 2017.

RODRIGUES, I. P. F.; CARVALHO, A. O. Dimensões e complexidade da gerência da tecnologia. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 83 – 89, abr./jun. 1991.

ROSA, J.A.; MARÓSTICA, E. **Modelos de negócio**: organização e gestão. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **RAP**, v.43, n.1, p.151-74, Jan./Fev. 2009.

SANTOS, S. C. C.; WERLANG, B. S. G. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. **Estudos de Psicologia**, v.18, n.2, p. 183 – 191, abr./jun. 2013.

SILVA, A. d. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Pós-graduando em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos – ICE – Cuiabá, 2013.

SOUSA, I. d. L. **Organização pública**: a importância da liderança. Pará: UFPA, 2012.

VERGARA, S. C. **projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**Artigo recebido em: 02/05/2018**

**Artigo aprovado em: 27/08/2018**

**Artigo publicado em: 01/10/2018**