

Natalia da Silva Caldeira
Cristiane do Amaral Jung
Marlei Garcia Gettens
Tiano Peres Azevedo
Jorge Luis Cardoso Mota
Herbert Boettge Zehetmeiyer

GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA



SÃO PAULO | 2025

Natalia da Silva Caldeira
Cristiane do Amaral Jung
Marlei Garcia Gettens
Tiano Peres Azevedo
Jorge Luis Cardoso Mota
Herbert Boettge Zehetmeiyer

GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA



SÃO PAULO | 2025

1.^a edição

**Natalia da Silva Caldeira
Cristiane do Amaral Jung
Marlei Garcia Gettens
Tiano Peres Azevedo
Jorge Luis Cardoso Mota
Herbert Boettge Zehetmeiyer**

**GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA**

ISBN 978-65-6054-154-2



Natalia da Silva Caldeira
Cristiane do Amaral Jung
Marlei Garcia Gettens
Tiano Peres Azevedo
Jorge Luis Cardoso Mota
Herbert Boettge Zehetmeiyer

GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHÉ
2025

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 **Gestão pública e sua aplicabilidade na sociedade contemporânea brasileira [livro eletrônico] / Natalia da Silva Caldeira... [et al.]**. – São Paulo, SP: Arché, 2025.
82 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-6054-154-2

1. Administração pública. 2. Sociedade. 3. Brasil – Política e governo. I. Caldeira, Natalia da Silva. II. Jung, Cristiane do Amaral. III. Gettens, Marlei Garcia. IV. Azevedo, Tiano Peres. V. Mota, Jorge Luis Cardoso. VI. Zehetmeiyer, Herbert Boettge.

CDD 352.0981

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright*® 2025 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Cíntia Milena Gonçalves Rolin

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos/ Cíntia Milena Gonçalves Rolin

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista/ Cíntia Milena Gonçalves Rolin

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Cíntia Milena Gonçalves Rolin

Tratamento de imagens: Cíntia Milena Gonçalves Rolin

EQUIPE DE EDITORES

EDITORA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciências Sociais - FICS

Doutorando Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Me. Ubiranilze Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciências Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutor. Avaeté de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kínhamá- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Fajardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albardonedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A gestão pública é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável e a promoção do bem-estar coletivo. Em um país como o Brasil, marcado por profundas desigualdades sociais, econômicas e regionais, a eficiência e a transparência na administração pública são essenciais para garantir que as políticas públicas atendam às reais necessidades da população. O livro *Gestão Pública e sua Aplicabilidade na Sociedade Contemporânea Brasileira* surge como uma contribuição para o debate sobre os desafios e as oportunidades da administração pública no contexto brasileiro, oferecendo reflexões teóricas e práticas que visam inspirar gestores, acadêmicos e cidadãos a repensar o papel do Estado na sociedade.

Este livro está organizado em três capítulos, cada um abordando aspectos cruciais da gestão pública e sua relação com a sociedade contemporânea. No Capítulo 1, *Os Princípios da Gestão Pública*, são explorados os fundamentos teóricos e práticos que

norteiam a administração pública, desde os conceitos clássicos até as abordagens mais recentes. Este capítulo serve como base para compreender os valores e as diretrizes que devem orientar a atuação dos gestores públicos, como a transparência, a eficiência, a equidade e a responsabilidade social.

No Capítulo 2, Transformações do Estado e Desafios Contemporâneos na Gestão Pública, o foco recai sobre as mudanças estruturais que o Estado brasileiro tem enfrentado nas últimas décadas, especialmente em um contexto de globalização, avanços tecnológicos e crescentes demandas por participação social. Este capítulo discute os desafios impostos por questões como a desigualdade social, a corrupção, a burocracia excessiva e a necessidade de inovação, propondo caminhos para superar esses obstáculos e construir uma gestão pública mais ágil e eficiente.

Por fim, o Capítulo 3, Integração Empresa Pública x Sociedade, aborda a relação entre as organizações públicas e a sociedade, destacando a importância de uma gestão participativa e

transparente. Este capítulo explora temas como o planejamento estratégico, a gestão participativa e a responsabilidade social, enfatizando a necessidade de envolver os cidadãos no processo decisório e de promover práticas que garantam o acesso universal a serviços essenciais. A integração entre empresas públicas e sociedade é vista como um elemento-chave para a construção de uma administração pública mais democrática e alinhada com as expectativas da população.

Ao longo deste livro, busca-se não apenas analisar os desafios da gestão pública no Brasil, mas também apresentar propostas concretas para a sua modernização. A obra é destinada a todos aqueles que acreditam no potencial transformador da administração pública e que desejam contribuir para a construção de um país mais justo, inclusivo e sustentável. Espera-se que as reflexões e os insights apresentados aqui inspirem gestores públicos, acadêmicos, estudantes e cidadãos a repensar o papel do Estado e a buscar soluções inovadoras para os desafios

contemporâneos.

A gestão pública brasileira está em um momento crucial de transformação, onde a adoção de práticas inovadoras e a superação de desafios históricos são imperativas para o desenvolvimento sustentável e a promoção do bem-estar coletivo. Este livro é um convite para refletir sobre o futuro da administração pública no Brasil e para agir em prol de uma sociedade mais justa e equitativa.

Boa leitura!

Natalia da Silva Caldeira
Cristiane do Amaral Jung
Marlei Garcia Gettens
Tiano Peres Azevedo
Jorge Luis Cardoso Mota
Herbert Boettge Zehetmeiyer

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar os aspectos da Gestão Pública, bem como a sua aplicabilidade no dia a dia do cidadão brasileiro, e como são exercidos no cotidiano a administração de gestão, trazendo assim eficácia e segurança ao Sistema Público. A razão do tema escolhido se deu pelo fato do assunto ser de extrema importância para o desenvolvimento da sociedade e seu tema ser pouco debatido. No entanto, a sua relevância é significativa devido ao necessário desenvolvimento econômico que pode gerar ao País. A pesquisa foi baseada em livros sobre Gestão Pública e Poder Público e serão apresentadas as relações existentes entre alguns aspectos da Gestão Pública e a sua eficácia. As constantes transformações no setor público estão vinculadas ao movimento de propostas dentro para que se tenha um Estado renovado e com possibilidades de crescimento. A ideia é de que se tenha a consciência de que a administração eficiente na gestão pública traga a sociedade a plena segurança e desenvolvimento econômico no

cenário atual. Finalmente, o estudo sugere uma breve análise da Gestão Pública, bem como a sua aplicação e a sua eficácia na sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Gestão.Pública. Eficácia. Poder.

ABSTRACT

The present work aims to show the aspects of Public Management, as well as its applicability in the daily life of the Brazilian citizen, and how they are exercised in the daily administration management, thus bringing effectiveness and safety to the Public System. The reason for the chosen theme was due to the fact that the subject is of extreme importance for the development of the society and its subject is little debated. However, its relevance is significant due to the necessary economic development that can generate the Country. The research was based on books on Public Management and Public Power and will present existing relationships between some aspects of Public Management and its effectiveness. The constant changes in the public sector are linked to the movement of proposals within to have a renewed state and with possibilities for growth. The idea is to be aware that efficient management in public management brings society to full security and economic development in the current scenario. Finally, the

study suggests a brief analysis of Public Management, as well as its application and effectiveness in contemporary society.

Keywords: Management. Public. Efficacy. Power.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo mostrar los aspectos de la Gestión Pública, así como su aplicabilidad en la vida cotidiana de los ciudadanos brasileños, y cómo la gestión gerencial se ejerce en la vida cotidiana, aportando así eficiencia y seguridad al Sistema Público. La razón del tema elegido se debe a que el tema es de extrema importancia para el desarrollo de la sociedad y su temática es poco debatida. Sin embargo, su relevancia es significativa debido al necesario desarrollo económico que puede generar para el país. La investigación se basó en libros sobre Gestión Pública y Poder Público, y se presentarán las relaciones existentes entre algunos aspectos de la Gestión Pública y su eficacia. Las constantes transformaciones en el sector público están ligadas al movimiento de propuestas al interior del mismo para tener un Estado renovado y con posibilidades de crecimiento. La idea es ser conscientes de que una administración eficiente en la gestión pública trae consigo plena seguridad y desarrollo económico a la sociedad en el

escenario actual. Finalmente, el estudio propone un breve análisis de la Gestión Pública, así como su aplicación y eficacia en la sociedad contemporánea.

Palabras clave: Gestión. Público. Eficacia. Poder.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	20
CAPÍTULO 01	30
OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA	
CAPÍTULO 02	34
TRANSFORMAÇÕES DO ESTADO E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO PÚBLICA	
CAPÍTULO 03	55
INTEGRAÇÃO EMPRESA PÚBLICA X SOCIEDADE	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	74
ÍNDICE REMISSIVO	78

INTRODUÇÃO

O propósito do presente trabalho é de relacionar as noções restritas de Gestão Pública, bem como a sua aplicabilidade no cotidiano da sociedade e a sua eficácia. É fundamental que estejamos atentos para a necessidade de se complexificar que esses mecanismos estão atrelados para o desenvolvimento da sociedade, de modo a dimensionar o quanto é necessário o movimento para que se desenvolva País.

Busca-se assim adentrar em um campo de estudos relacionado a estes pontos, ressaltando a importância de analisarmos que essas características devem andar juntas e presentes no cotidiano da Sociedade Brasileira.

Refletindo essa pluralidade de quesitos, vamos acompanhar o elas podem contribuir para o crescimento econômico do País trazendo assim desenvolvimento nos mais diversos setores.

A gestão pública carrega princípios e práticas centrais de ordem, uniformidade e equidade, além de objetivos múltiplos para

garantir consenso e apoio político.

Prosseguindo nessa linha de raciocínio, as organizações do setor público podem acelerar a eficácia operacional trazendo condições para uma maior dinâmica de mercado.

Veremos então, no decorrer do presente trabalho, algumas sugestões que dentro dos princípios gerais da Gestão Pública, são fundamentais para o desenvolvimento da sociedade atual.

A falta de estrutura ou ineficiência de certos fatores, pode acarretar toda a estrutura de uma nação. A fragilidade do sistema atual acaba por desperdiçar o dinheiro público por falta de estratégias para a sua melhor utilização, onde o custo-benefício deve prevalecer.

Portanto, no decorrer do trabalho serão apresentados fatores que, entende-se, serem as melhores alternativas para o desenvolvimento social e econômico do País.

Fatores esses que devem ser fomentados pelo Estado e, para assegurar esta efetividade, deve-se haver um envolvimento de todo

o escalão do Estado, ou seja, de todos os órgãos dele pertencentes, sejam eles Administração direta ou Indireta.

A justificativa para a elaboração deste trabalho reside no fato de que o Estado deve atentar-se em atender as exigências da sociedade, que está cada vez mais atenta e consciente aos seus Direitos e Cidadania, sendo assim cabe ao Estado, através de seus servidores, desenvolver o seu papel em alavancar a economia, proporcionando flexibilidade ao setor privado.

Reformar uma organização já é, administrativamente, uma tarefa árdua. Reconstruir uma organização como o Estado pode ser ainda mais complicado. Essa tarefa pode tornar-se menos complexa quando o governo é capaz de estabelecer estratégias claras de intervenção no modelo de administração pública e negociação com o Legislativo.

A reforma da administração do setor público requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas. Corrigir a administração do setor público requer modelos de gestão

capazes de orientar os gestores públicos para os resultados almejados pelo governo. Nesse sentido, algumas ferramentas de gestão, que serão vistas a seguir, ganham especial relevância para as organizações públicas.

Meirelles ressalta que serviço público é aquele prestado pela administração ou por quem o estado delegar para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias do cidadão, salientando que: É todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizados pelo Estado como serviço público. (MEIRELLES, 1999, p. 297).

Tal definição conceitua em sentido amplo o que é o serviço da Gestão Pública. Portanto, portanto, é possível dizer que o serviço público pode ser caracterizado pelo tipo da atividade prestada (critério material), pela pessoa que presta o serviço (critério subjetivo) e pelo regime jurídico ao qual se subordina (critério formal).

Já Maria Sylvia Zanella Di Pietro entende como serviço público *“toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob o regime total ou parcialmente público”*

O objetivo geral deste trabalho é identificar uma simples associação entre os fatores relacionando os princípios da Gestão Pública, bem como a sua eficiência na sociedade Brasileira.

Nesta linha de raciocínio, podemos observar como o Estado pode atrair riquezas para o seu desenvolvimento social e econômico. Há de ser ter transparência nos Atos da Administração Pública.

Dar transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público parece não ser um desafio muito fácil, apesar dos modernos recursos tecnológicos disponíveis na atualidade. A transparência na gestão pública exige uma política específica. É um

princípio a ser implementado de forma concertada e, portanto, exige capacidade da autoridade pública (Gomes Filho, 2005).

O desenvolvimento econômico é possível somente quando o Estado-nação pode contar com um Estado eficaz. Além de ser capaz de construir democraticamente uma estrutura legal adequada à consecução dos objetivos da sociedade, a organização do Estado ou a administração pública deve ser eficaz e eficiente no fornecimento dos serviços exigidos pelos eleitores.

O modelo estrutural de gerência pública inclui um aspecto organizacional ou estrutural e um aspecto gerencial ou de responsabilização. De um lado está o problema de como estruturar ou organizar os serviços do Estado, o que deve fazer o núcleo estratégico do Estado, o que deve ser delegado para as agências e que serviços devem ser terceirizados; esse é o aspecto estrutural. Do outro lado, está a questão de como administrar todo o sistema — uma questão de processo ou de gerência mais do que de estrutura.

Para que a Gestão Pública possa ser praticada com legalidade, deverá seguir princípios que a norteia.



**GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA**



**PUBLIC MANAGEMENT AND ITS APPLICABILITY IN
CONTEMPORARY BRAZILIAN SOCIETY**



**LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU APLICABILIDAD EN LA SOCIEDAD
BRASILEÑA CONTEMPORÁNEA**

CAPÍTULO 01

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

Antes de elencar os princípios da Gestão Pública, vamos conceituar a Gestão Pública :

“Gestão Pública” é um termo mais recente, que indica utilização de práticas novas na administração do setor público, algumas importadas do setor privado, outras recuperadas dos porões da história, outras desenvolvidas nas últimas décadas. Do ponto de vista do ensino, é mais vinculado à práticas de gestão, à funcionalidades e situação atual do Estado.

O LIMPE é uma combinação interessante de letras, formada por alguns princípios encontrados na Constituição Federal da República Federativa do Brasil. Estes fundamentos estão elencados no artigo 37, da constituição Federal. São eles, respectivamente:

- ✓ Legalidade - é a obrigatoriedade dos servidores de fazerem **apenas o que está previsto na Lei**. Por exemplo, um particular *não pode* matar alguém, pois isso é proibido pela lei (Código Penal). O administrador público deve proceder numa licitação, por exemplo, conforme as regras estabelecidas e nunca

de forma diferente. Este princípio é um dos mais importantes para a Gestão Pública, visto que rege a sua atuação como um todo.

✓ **Impessoalidade** - A imagem de administrador público não deve ser identificada quando a Administração Pública estiver atuando, pois ele apenas a representa. Outro fator é que o administrador não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois esse atua em nome do interesse público. E mais, ao representante público é proibido o privilégio de pessoas específicas. Todos devem ser tratados de forma igual.

✓ **Moralidade** - Não basta obediência ao princípio da legalidade exposto acima. Aqueles que lidam com o interesse e patrimônio público devem, também, seguir padrões éticos esperados em determinada comunidade. O princípio da moralidade existe para estabelecer os bons costumes como regra da Administração Pública, ao passo que a sua inobservância importa em um ato viciado (errado), que se torna inválido, pois o ato praticado é considerado ilegal, justamente por não ser moralmente aceitável naquela comunidade.

✓ **Publicidade** - Os atos praticados pela Administração Pública devem ser publicizados oficialmente, para conhecimento e controle da população. Para Hely Lopes Meirelles, este princípio atinge, além do aspecto da divulgação dos atos, a possibilidade de conhecimento da conduta interna dos funcionários públicos. Assim, os documentos públicos podem ser examinados por qualquer pessoa do povo, exceto em casos de necessidade de preservação da segurança da sociedade e do Estado ou de interesse

público, como, por exemplo, um processo judicial que corre em segredo de justiça.

✓ Eficiência - Compreende-se “eficiência” por quando o agente cumpre com suas competências, agindo com presteza, perfeição, buscando sempre o melhor resultado e com o menor custo possível, no sentido econômico-jurídico. Exige desfecho satisfatório, em tempo razoável, em prol do interesse público e segurança jurídica.

Os princípios citados acima são de fundamental importância para os particulares no que tange às formas de participação do povo – Assim como para o agente público que deve observar algumas regras para um bom desempenho da atividade no setor público.

CAPÍTULO 02

TRANSFORMAÇÕES DO ESTADO E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO PÚBLICA

TRANSFORMAÇÕES DO ESTADO E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO PÚBLICA

O Estado, como entidade política e administrativa, tem passado por profundas transformações ao longo das últimas décadas, impulsionadas por mudanças culturais, sociais e econômicas que redefiniram seu papel e suas responsabilidades perante a sociedade. Essas transformações são reflexo de um mundo cada vez mais globalizado, onde as demandas por eficiência, transparência e participação popular se tornaram centrais para a legitimidade das instituições públicas (SANTOS, 2018). Nesse contexto, a gestão pública enfrenta o desafio de se adaptar a um cenário dinâmico e complexo, marcado pela crescente influência do setor privado e pela necessidade de modernização das estruturas estatais.

Um dos principais fatores que impulsionam essas mudanças é a globalização, que trouxe consigo a intensificação das relações econômicas e a interdependência entre os países. Esse fenômeno

exige que o Estado se modernize e se capacite para competir em um mercado global, ao mesmo tempo em que deve garantir o bem-estar da população e o desenvolvimento sustentável (BRESSER-PEREIRA, 2017). Além disso, as transformações culturais e sociais, como o aumento da conscientização sobre direitos humanos, a diversidade de gênero e a inclusão social, pressionam o Estado a adotar políticas públicas mais inclusivas e equitativas (FREIRE, 2020).

No entanto, a ausência de uma abordagem sistêmica e qualificada na gestão pública pode comprometer a capacidade do Estado de atender às demandas da sociedade. A falta de planejamento estratégico, a burocracia excessiva e a insuficiência de recursos humanos e financeiros são alguns dos obstáculos que dificultam a eficiência das políticas públicas (ABRUCIO, 2019). Sem uma gestão eficiente, o Estado corre o risco de não conseguir oferecer serviços de qualidade, limitando o acesso da população a

direitos básicos, como saúde, educação e segurança, e prejudicando o desenvolvimento econômico local.

Para superar esses desafios, é fundamental que o Estado adote estratégias inovadoras e integradas, que promovam a modernização das estruturas administrativas e a capacitação dos servidores públicos. A implementação de tecnologias da informação e comunicação (TICs) na gestão pública, por exemplo, pode agilizar processos, reduzir custos e aumentar a transparência, contribuindo para uma administração mais eficiente e participativa (OLIVEIRA, 2021). Além disso, a adoção de políticas públicas alinhadas às necessidades da população e baseadas em evidências pode garantir a efetividade das ações governamentais e a satisfação dos cidadãos.

Outro aspecto crucial é a participação social na gestão pública. A abertura do Estado para a sociedade, por meio de mecanismos como consultas públicas, audiências e conselhos

participativos, pode fortalecer a democracia e aumentar a legitimidade das decisões governamentais (GOHN, 2014). A participação popular não só permite que os cidadãos influenciem as políticas públicas, mas também contribui para o controle social e a fiscalização das ações do Estado, reduzindo os riscos de corrupção e má gestão.

Diante desse cenário, é imprescindível que o Estado adote novas estratégias de forma ágil e eficiente, a fim de garantir que a sociedade possa usufruir dos benefícios de um governo eficiente e comprometido com o bem-estar coletivo. A modernização da gestão pública, aliada à participação social e ao uso de tecnologias inovadoras, pode transformar o Estado em uma instituição mais ágil, transparente e responsiva às demandas da população, promovendo o desenvolvimento sustentável e a justiça social (SACHS, 2015).

2.2 FUNÇÕES DO ESTADO:

O Estado, como entidade organizadora e reguladora da vida em sociedade, desempenha um papel central na estruturação e no funcionamento das nações. Atualmente, o poder do Estado é dividido em três funções principais, conforme proposto por Montesquieu (1748): Executiva, Legislativa e Judiciária. Essa divisão tripartite é fundamental para garantir o equilíbrio de poder e evitar a concentração excessiva em uma única instância, assegurando, assim, a manutenção da democracia e a proteção dos direitos fundamentais dos cidadãos (BOBBIO, 2000).

A função Executiva é responsável pela administração do Estado e pela implementação das políticas públicas. Ela é exercida pelo chefe de governo (presidente, primeiro-ministro ou equivalente) e por seus ministérios e secretarias, que atuam na gestão dos serviços públicos, na execução das leis e na condução das relações internacionais. A função Legislativa, por sua vez, cabe ao

Poder Legislativo, que é composto por representantes eleitos pela população (como deputados e senadores). Sua principal atribuição é a elaboração, discussão e aprovação de leis que regulamentam a vida em sociedade, além de fiscalizar os atos do Poder Executivo. Por fim, a função Judiciária é exercida pelos tribunais e juízes, que têm a responsabilidade de interpretar as leis, resolver conflitos e garantir que a justiça seja aplicada de forma imparcial e equitativa.

Essas três funções atuam de maneira colaborativa, mas também exercem um controle mútuo, conhecido como sistema de freios e contrapesos. Esse mecanismo é essencial para evitar abusos de poder e garantir que cada instância cumpra seu papel de forma independente e equilibrada. Por exemplo, o Poder Judiciário pode declarar a inconstitucionalidade de uma lei aprovada pelo Legislativo, enquanto o Legislativo pode fiscalizar e questionar as ações do Executivo. Essa interdependência é um dos pilares do Estado de Direito e da democracia moderna.

No entanto, apesar da importância desse modelo, há uma necessidade urgente de reformar o Estado e suas funções, especialmente no que diz respeito à abertura para a sociedade. A complexidade dos desafios contemporâneos, como a globalização, as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e as demandas por transparência, exige que o Estado se adapte e se modernize. Uma das principais críticas ao modelo atual é a centralização excessiva do poder, que muitas vezes resulta em ineficiência, burocracia e distanciamento das necessidades reais da população.

Nesse sentido, é fundamental aperfeiçoar a descentralização e a redistribuição do poder, permitindo que governos regionais e locais tenham maior autonomia para tomar decisões que afetam diretamente suas comunidades. Além disso, é necessário transformar questões estatais em assuntos públicos, ou seja, garantir que as decisões políticas e administrativas sejam transparentes e acessíveis à população. Isso pode ser alcançado por

meio de mecanismos de participação social, como consultas públicas, audiências e orçamentos participativos, que permitem que os cidadãos influenciem diretamente as políticas que afetam suas vidas (OLIVEIRA, 2021).

Outro aspecto crucial é a promoção do controle social sobre a gestão pública. A sociedade civil organizada, por meio de entidades, associações e movimentos sociais, deve ter um papel ativo na fiscalização e no acompanhamento das ações do Estado. Isso não apenas aumenta a transparência, mas também fortalece a democracia, ao garantir que os governantes sejam responsabilizados por suas ações e omissões (GOHN, 2014). A participação cidadã é, portanto, um elemento chave para a construção de um Estado mais justo, eficiente e democrático.

Nesse contexto, é importante diferenciar Estado e governo, conceitos que muitas vezes são confundidos, mas que possuem naturezas distintas. O Estado pode ser entendido como o conjunto

de instituições permanentes e estruturas que garantem a organização e o funcionamento da sociedade. Ele inclui órgãos como o Legislativo, o Judiciário, as forças armadas, os sistemas de saúde e educação, entre outros. O Estado é uma entidade duradoura, que transcende governos específicos e garante a continuidade das políticas públicas e das instituições.

Já o governo refere-se ao grupo de pessoas e organizações temporárias que assumem a gestão do Estado em um determinado período. Ele é responsável por propor e implementar programas e projetos que atendam às demandas da população, de acordo com uma orientação política específica. O governo é, portanto, uma expressão da vontade política da sociedade, representada por meio de eleições e outros mecanismos de participação democrática (WEBER, 1999). Enquanto o Estado é permanente, o governo é transitório, refletindo as mudanças e os anseios da sociedade ao longo do tempo.

Em resumo, as funções do Estado – Executiva, Legislativa e Judiciária – são essenciais para o funcionamento equilibrado e democrático da sociedade. No entanto, é necessário avançar em reformas que promovam maior descentralização, transparência e participação social, a fim de enfrentar os desafios contemporâneos e garantir uma gestão pública mais eficiente e inclusiva. A distinção entre Estado e governo também é fundamental para compreender a dinâmica do poder e a importância das instituições na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A administração, em seu sentido mais básico, pode ser definida como o processo de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar objetivos específicos (CHIAVENATO, 2014). No entanto, no contexto contemporâneo, a administração tem evoluído para incluir abordagens mais inclusivas e colaborativas, como

a Administração Participativa. Essa filosofia de gestão tem como principal finalidade integrar os colaboradores de uma organização no processo decisório, promovendo a participação ativa dos funcionários na resolução de problemas, na tomada de decisões e no aprimoramento contínuo das práticas organizacionais (MAXIMIANO, 2012).

A Administração Participativa surge como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de gestão, que frequentemente centralizam o poder nas mãos de uma pequena elite administrativa, distanciando-se das necessidades e perspectivas dos colaboradores. Ao envolver os funcionários nas decisões, essa abordagem busca não apenas aumentar a satisfação e a motivação no trabalho, mas também melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a competitividade das empresas (DRUCKER, 1998). Quando os colaboradores se sentem valorizados e parte do processo, tendem a

se engajar mais, contribuindo com ideias inovadoras e soluções criativas que podem impulsionar o sucesso da organização.

No entanto, a implementação da Administração Participativa não é simples e depende de uma série de fatores estruturais e culturais. Em primeiro lugar, é necessário que os administradores detenham não apenas o poder econômico, mas também o poder político para promover mudanças significativas dentro da organização. Isso significa que a elite administrativa deve estar disposta a compartilhar parte de seu poder decisório com os colaboradores, o que nem sempre ocorre em contextos capitalistas, onde o poder tende a ser concentrado em poucas mãos (FOUCAULT, 1979). Em muitos casos, o poder é exercido de forma hierárquica, com decisões sendo tomadas por uma minoria que controla os recursos e as informações, enquanto a maioria dos colaboradores tem pouca ou nenhuma influência sobre os rumos da organização.

Para que a Administração Participativa seja bem-sucedida, é essencial que os colaboradores estejam organizados e comprometidos com os objetivos da empresa. Eles devem ser capazes de contribuir com suas experiências, conhecimentos e ideias de forma responsável e construtiva, buscando sempre agregar valor às funções que desempenham (LIKERT, 1967). Isso requer um ambiente organizacional que incentive a comunicação aberta, a confiança mútua e o respeito às diferentes perspectivas. Além disso, os líderes devem estar preparados para ouvir e considerar as contribuições dos colaboradores, mesmo quando essas ideias desafiem o status quo ou exijam mudanças significativas nos processos existentes.

Um dos principais benefícios da Administração Participativa é o fortalecimento do senso de pertencimento entre os colaboradores. Quando os funcionários percebem que suas opiniões são valorizadas e que têm um papel ativo na construção

dos resultados da organização, eles tendem a se sentir mais comprometidos e motivados. Isso pode resultar em maior produtividade, redução de conflitos e melhoria no clima organizacional (HERZBERG, 1966). Além disso, a diversidade de perspectivas trazida pela participação dos colaboradores pode levar a soluções mais criativas e eficazes, especialmente em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

No entanto, é importante ressaltar que a Administração Participativa não é uma solução universal e pode enfrentar desafios em sua implementação. Em organizações com culturas hierárquicas e autoritárias, por exemplo, a transição para um modelo mais participativo pode encontrar resistência por parte da liderança e dos próprios colaboradores, que podem estar acostumados a um modelo de gestão mais tradicional. Além disso, a falta de preparo dos gestores para lidar com a diversidade de opiniões e a dificuldade em equilibrar a participação com a necessidade de

agilidade nas decisões podem representar obstáculos significativos (MINTZBERG, 1983).

Em síntese, a Administração Participativa representa uma evolução importante nos modelos de gestão, promovendo a inclusão dos colaboradores no processo decisório e contribuindo para a construção de organizações mais democráticas, inovadoras e competitivas. No entanto, sua implementação requer uma mudança cultural significativa, além de um compromisso genuíno por parte da liderança em compartilhar poder e valorizar as contribuições de todos os membros da organização. Quando bem aplicada, essa abordagem pode trazer benefícios tanto para os colaboradores, que se sentem mais valorizados e engajados, quanto para a organização, que se torna mais ágil, criativa e preparada para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social refere-se ao compromisso que indivíduos, organizações e empresas têm de agir de maneira ética e transparente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade e o bem-estar coletivo. Esse conceito vai além do simples cumprimento de obrigações legais, envolvendo a adoção de práticas que promovam a justiça social, a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das comunidades (CARROLL, 1991). No contexto empresarial, a responsabilidade social tornou-se um imperativo de gestão, especialmente em um mercado globalizado e cada vez mais consciente, onde consumidores, investidores e outros stakeholders exigem que as organizações assumam um papel ativo na solução de problemas sociais e ambientais (PORTER; KRAMER, 2006).

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está intrinsecamente associada a dois pilares

fundamentais: ética e transparência. A ética diz respeito à adoção de valores morais e princípios que guiam as decisões e ações da empresa, garantindo que suas operações não causem danos à sociedade ou ao meio ambiente. Já a transparência envolve a divulgação clara e acessível das práticas e impactos da organização, permitindo que a sociedade acompanhe e avalie seu desempenho em relação às suas responsabilidades (ASHLEY, 2005). Esses dois fatores são essenciais para construir a confiança dos stakeholders e garantir a legitimidade das ações sociais das empresas.

No entanto, a responsabilidade social não se limita ao setor privado. O Estado desempenha um papel crucial na promoção e regulamentação das práticas de responsabilidade social, assegurando que leis e regulamentos sejam aplicados de forma eficaz. O funcionamento adequado do Estado é indispensável para o desenvolvimento sustentável, pois cabe a ele criar um ambiente institucional que incentive a adoção de práticas responsáveis por

parte das empresas e da sociedade como um todo (SACHS, 2002). Isso inclui a fiscalização do cumprimento das normas ambientais, trabalhistas e sociais, bem como a promoção de políticas públicas que incentivem a responsabilidade social e a sustentabilidade.

O Estado também tem a responsabilidade de promover uma cultura de cumprimento às leis, garantindo que os princípios e regulamentos sejam aplicados de forma equitativa e justa. Isso envolve não apenas a criação de leis robustas, mas também a implementação de mecanismos eficazes de fiscalização e punição para aqueles que violam as normas. Além disso, o Estado deve atuar como um agente catalisador da responsabilidade social, incentivando parcerias entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil para enfrentar desafios complexos, como a desigualdade social, a degradação ambiental e a exclusão social (GRAY; OWEN; ADAMS, 1996).

No contexto empresarial, a adoção de práticas de responsabilidade social pode trazer benefícios significativos para as organizações. Empresas que investem em projetos sociais, adotam práticas sustentáveis e promovem a inclusão social tendem a melhorar sua imagem perante o público, fortalecer a lealdade dos clientes e atrair investidores conscientes. Além disso, a responsabilidade social pode contribuir para a redução de riscos, uma vez que empresas que operam de forma ética e transparente estão menos sujeitas a sanções legais, boicotes e danos à reputação (FREEMAN, 1984).

No entanto, é importante ressaltar que a responsabilidade social não deve ser vista apenas como uma estratégia de marketing ou uma forma de obter vantagens competitivas. Ela deve ser entendida como um compromisso genuíno com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade. Isso requer uma mudança cultural nas organizações, que devem integrar a responsabilidade

social em sua missão, visão e valores, além de adotar práticas que reflitam esse compromisso em todas as suas operações (ELKINGTON, 1997).

Em síntese, a responsabilidade social é um conceito amplo e multifacetado, que envolve o compromisso de indivíduos, empresas e governos em agir de forma ética, transparente e sustentável. Enquanto as empresas têm o papel de adotar práticas responsáveis e contribuir para o desenvolvimento social, o Estado deve garantir o cumprimento das leis e promover um ambiente institucional que incentive a responsabilidade social. Juntos, esses atores podem contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável, onde o desenvolvimento econômico esteja alinhado com o bem-estar social e a preservação do meio ambiente.

CAPÍTULO 03

INTEGRAÇÃO EMPRESA PÚBLICA X SOCIEDADE

INTEGRAÇÃO EMPRESA PÚBLICA X SOCIEDADE

A integração entre empresa pública e sociedade é um tema central para o desenvolvimento de organizações eficientes, transparentes e alinhadas com as necessidades da comunidade. Essa relação vai além da simples prestação de serviços ou cumprimento de obrigações legais; trata-se de uma conexão que deve ser construída com base na colaboração, na transparência e no compromisso mútuo com o bem-estar coletivo. Neste capítulo, exploraremos os fundamentos dessa integração, destacando a importância de uma gestão participativa e o papel das empresas públicas como agentes de transformação social.

Dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada, é fundamental que os colaboradores estejam plenamente conscientes de suas funções e, mais do que isso, que se sintam motivados e engajados em desempenhá-las. No entanto, a eficiência organizacional não se limita ao cumprimento de tarefas individuais.

É igualmente importante que os colaboradores conheçam os demais processos do departamento e da organização como um todo, e que tenham a liberdade e a proatividade para auxiliar em outras áreas quando necessário (CHIAVENATO, 2014). Essa visão sistêmica permite que a organização funcione de maneira integrada, com cada parte contribuindo para o todo, de forma semelhante ao funcionamento do corpo humano.

A analogia entre uma empresa e o corpo humano é bastante elucidativa. O corpo é composto por diversos sistemas e órgãos, cada um com tamanhos, formatos e funções específicas. Quando todos estão em harmonia, cada parte desempenha seu papel de forma eficiente, garantindo o bom funcionamento do organismo como um todo. Da mesma forma, uma empresa só alcança seu pleno potencial quando todas as suas áreas e colaboradores atuam de maneira coordenada e colaborativa, com um propósito comum (MORGAN, 1996). Essa integração interna é essencial, mas não

suficiente. Para que uma organização, especialmente uma empresa pública, cumpra seu papel social, é necessário que haja uma conexão sólida e harmoniosa com a sociedade.

A relação entre empresa pública e sociedade é um dos pilares da gestão pública moderna. Empresas públicas, por definição, existem para servir ao interesse coletivo, e sua atuação deve refletir as necessidades e expectativas da população. Essa conexão não se limita à prestação de serviços de qualidade; envolve também a participação ativa da sociedade no planejamento, na execução e na avaliação das políticas e ações da empresa (KOOIMAN, 2003). Quando essa integração é bem-sucedida, as relações dentro da organização fluem de maneira mais harmoniosa, e os resultados tendem a ser mais alinhados com as demandas sociais.

No entanto, construir essa conexão não é uma tarefa simples. Exige uma mudança de paradigma na forma como as empresas públicas se relacionam com a sociedade. Em vez de adotar uma

postura meramente técnica e burocrática, as organizações públicas devem abrir espaço para a participação cidadã, criando canais de diálogo e mecanismos de transparência que permitam à sociedade acompanhar e influenciar suas decisões (GOHN, 2014). Essa abordagem não apenas fortalece a legitimidade das empresas públicas, mas também contribui para a construção de uma cultura de responsabilidade social e gestão democrática.

Neste capítulo, discutiremos os desafios e as oportunidades dessa integração, explorando práticas e estratégias que podem fortalecer a relação entre empresas públicas e sociedade. Abordaremos temas como a gestão participativa, a transparência na administração pública, a prestação de contas e o envolvimento da comunidade no processo decisório. Além disso, destacaremos casos de sucesso e lições aprendidas que podem servir de inspiração para outras organizações que buscam aprimorar sua conexão com a sociedade.

Em suma, a integração entre empresa pública e sociedade é um elemento essencial para a construção de organizações mais eficientes, transparentes e alinhadas com as necessidades da população. Essa relação, quando bem construída, não apenas fortalece a confiança da sociedade nas instituições públicas, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável e a promoção do bem-estar coletivo. Ao longo deste capítulo, exploraremos os caminhos para alcançar essa integração, destacando a importância de uma gestão participativa e colaborativa que coloque a sociedade no centro das decisões.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

O planejamento estratégico tem se tornado uma prática cada vez mais relevante na gestão organizacional, tanto no setor privado quanto no público. Nas empresas públicas, essa ferramenta é fundamental para otimizar o uso de recursos, definir prioridades e alinhar as ações da organização com as necessidades da sociedade.

Atualmente, todos os setores de uma empresa buscam desenvolver suas atividades de forma mais eficiente, utilizando técnicas de planejamento que permitam alcançar melhores resultados com os recursos disponíveis (MINTZBERG, 1994).

O termo estratégia tem suas raízes na evolução da humanidade, sendo aplicado em diversos contextos, desde conflitos entre nações até a disputa por mercados entre empresas. No âmbito da gestão pública, a estratégia é essencial para garantir que as organizações públicas consigam se posicionar de maneira eficaz, enfrentando desafios como a escassez de recursos, a complexidade das demandas sociais e a necessidade de transparência e accountability (PORTER, 1996). O planejamento estratégico, portanto, não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um processo contínuo que orienta a tomada de decisões e a alocação de recursos de forma a maximizar o impacto positivo na sociedade.

No contexto das empresas públicas, o planejamento estratégico deve ser orientado por uma visão de longo prazo, que considere não apenas os objetivos organizacionais, mas também as expectativas e necessidades da sociedade. Isso envolve a definição de metas claras, a identificação de oportunidades e ameaças, e a elaboração de planos de ação que permitam à organização responder de forma ágil e eficiente às mudanças no ambiente externo (BRYSON, 2011). Além disso, o planejamento estratégico deve ser participativo, envolvendo não apenas os gestores públicos, mas também a sociedade civil, por meio de consultas públicas, audiências e outros mecanismos de participação.

Uma das principais vantagens do planejamento estratégico na gestão pública é a otimização dos recursos. Em um contexto de escassez de recursos financeiros e humanos, é essencial que as empresas públicas priorizem iniciativas que gerem o maior impacto possível para a sociedade. O planejamento estratégico permite

identificar áreas críticas que demandam investimentos, bem como oportunidades de melhoria nos processos internos, contribuindo para a eficiência e a eficácia da gestão (KAUFMAN; JACOBS, 1987).

Outro aspecto importante do planejamento estratégico é a promoção da transparência e da *accountability*. Ao definir metas e objetivos claros, as empresas públicas podem comunicar de forma transparente suas prioridades e resultados, permitindo que a sociedade acompanhe e avalie seu desempenho. Isso fortalece a confiança da população nas instituições públicas e contribui para a construção de uma cultura de responsabilidade e integridade (KLERING; RÜCKERT, 2013).

No entanto, a implementação do planejamento estratégico nas empresas públicas enfrenta desafios significativos. Um deles é a complexidade das demandas sociais, que exigem respostas ágeis e adaptativas por parte das organizações públicas. Além disso, a cultura organizacional muitas vezes resistente a mudanças e

a falta de capacitação dos gestores públicos para utilizar ferramentas de planejamento estratégico podem representar obstáculos para a sua efetiva implementação (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para superar esses desafios, é essencial que as empresas públicas adotem uma abordagem integrada, que combine o planejamento estratégico com outras práticas de gestão, como a gestão por resultados, a inovação tecnológica e a participação social. A integração desses elementos permite que as organizações públicas não apenas definam metas claras, mas também monitorem e avaliem seu desempenho de forma contínua, ajustando suas estratégias conforme necessário (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Em síntese, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a gestão pública, permitindo que as empresas públicas otimizem o uso de recursos, definam prioridades e alinhem suas ações com as necessidades da sociedade. No entanto,

sua implementação requer uma mudança cultural nas organizações públicas, além de um compromisso com a transparência, a participação social e a busca contínua por melhores resultados. No próximo item, discutiremos como a gestão participativa pode fortalecer a integração entre empresas públicas e sociedade, contribuindo para a construção de uma administração pública mais eficiente e democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática central deste livro, Gestão Pública e sua Aplicabilidade na Sociedade Contemporânea Brasileira, foi explorada ao longo dos capítulos com o intuito de compreender os desafios, as oportunidades e as transformações necessárias para que a administração pública no Brasil possa atender às demandas de um mundo em constante mudança. A análise dos tópicos discutidos – como a integração entre empresas públicas e sociedade, o planejamento estratégico, a gestão participativa e a responsabilidade social – revela que a gestão pública brasileira está em um momento crucial de transição, onde a adoção de práticas inovadoras e a superação de desafios históricos são imperativas para o desenvolvimento sustentável e a promoção do bem-estar coletivo.

No contexto brasileiro, a gestão pública enfrenta desafios complexos, muitos dos quais são agravados por questões

estruturais, como a desigualdade social, a corrupção, a burocracia excessiva e a falta de transparência. Esses problemas não apenas limitam a eficiência das políticas públicas, mas também minam a confiança da população nas instituições. No entanto, a sociedade contemporânea brasileira, cada vez mais conectada e informada, exige mudanças profundas na forma como o Estado se relaciona com os cidadãos. A demanda por transparência, participação social e eficiência tornou-se um imperativo, pressionando os gestores públicos a adotarem práticas mais modernas e alinhadas com as expectativas da população (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico surge como uma ferramenta essencial para enfrentar esses desafios. No Brasil, onde os recursos públicos são frequentemente escassos e mal distribuídos, a capacidade de priorizar ações e otimizar o uso de recursos é fundamental. O planejamento estratégico permite que as organizações públicas definam metas claras, identifiquem

oportunidades de melhoria e alinhem suas ações com as necessidades da sociedade. No entanto, sua implementação efetiva requer uma mudança cultural nas instituições públicas, que devem abandonar práticas burocráticas e centralizadoras em favor de uma gestão mais ágil, transparente e participativa (BRYSON, 2011).

A gestão participativa é outro pilar fundamental para a modernização da gestão pública no Brasil. Em um país marcado por profundas desigualdades sociais e regionais, a participação da sociedade no processo decisório é essencial para garantir que as políticas públicas reflitam as reais necessidades da população. Experiências como os orçamentos participativos, as audiências públicas e as consultas populares têm demonstrado que, quando os cidadãos são envolvidos na gestão pública, os resultados tendem a ser mais inclusivos e eficazes (GOHN, 2014). No entanto, é necessário ampliar e fortalecer esses mecanismos, garantindo que eles não se limitem a iniciativas pontuais, mas se tornem parte

integrante da cultura organizacional das instituições públicas.

A responsabilidade social também desempenha um papel crucial na construção de uma gestão pública mais eficiente e alinhada com os interesses da sociedade. No Brasil, onde a desigualdade social e a exclusão ainda são desafios persistentes, as empresas públicas têm a responsabilidade de atuar como agentes de transformação, promovendo políticas que garantam o acesso universal a serviços essenciais, como saúde, educação e saneamento básico. Além disso, é fundamental que essas organizações adotem práticas sustentáveis, que minimizem os impactos ambientais e contribuam para o desenvolvimento sustentável (CARROLL, 1991).

No cenário pandêmico brasileiro, marcado por crises políticas, econômicas e sanitárias, a gestão pública brasileira foi colocada à prova. A pandemia evidenciou a importância de uma administração pública ágil, transparente e capaz de responder a emergências de forma eficiente. No entanto, também revelou as

fragilidades do sistema, como a falta de coordenação entre os entes federativos, a insuficiência de recursos e a dificuldade em garantir o acesso equitativo a serviços essenciais. Esses desafios reforçam a necessidade de reformas estruturais que fortaleçam a capacidade de gestão do Estado e promovam a integração entre os diferentes níveis de governo.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais oferece oportunidades únicas para a modernização da gestão pública no Brasil. A transformação digital pode contribuir para a simplificação de processos, a melhoria da transparência e a ampliação da participação social. Iniciativas como o Governo Eletrônico e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) são passos importantes nessa direção, mas ainda há muito a ser feito para garantir que as tecnologias sejam utilizadas de forma efetiva e inclusiva, beneficiando todos os segmentos da sociedade (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Em síntese, a gestão pública no Brasil está diante de um momento de transformação, onde a adoção de práticas inovadoras e a superação de desafios históricos são essenciais para garantir o desenvolvimento sustentável e a promoção do bem-estar coletivo. A integração entre empresas públicas e sociedade, o planejamento estratégico, a gestão participativa e a responsabilidade social são pilares fundamentais para a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada com as necessidades da população. No entanto, para que essas mudanças sejam efetivas, é necessário um compromisso genuíno por parte dos gestores públicos, além de um engajamento ativo da sociedade civil.

O caminho a ser percorrido é longo e desafiador, mas também repleto de oportunidades. A gestão pública brasileira tem o potencial de se tornar um exemplo de inovação e eficiência, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável. Para isso, é essencial que as lições

aprendidas ao longo deste livro sejam colocadas em prática, transformando os desafios em oportunidades e os obstáculos em motivação para a mudança.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CARROLL, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

GOHN, Maria da Glória. **Empoderamento e participação da sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2014.

GOMES FILHO, A.B. **O desafio de implementar uma gestão pública transparente**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, X, Santiago, 2005. Anais... Clad, 2005.

GRAY, Rob; OWEN, Dave; ADAMS, Carol. **Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**. London: Prentice Hall, 1996.

HERZBERG, Frederick. **Work and the Nature of Man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-administracao-participativa/36248/> Acesso em 06.05.2018.

KAUFMAN, Roger; JACOBS, Herbert. "A **Planning Perspective on Strategic Planning**". *Journal of Management Development*, v. 6, n. 3, p. 28-37, 1987.

KLERING, Luis Roque; RÜCKERT, Aldomar. "**Transparência na gestão pública: uma análise dos portais eletrônicos de municípios gaúchos**". *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 5, p. 1171-1190, 2013.

KOOIMAN, Jan. **Governing as Governance**. London: Sage Publications, 2003.

LIKERT, Rensis. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill, 1967.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública**

contemporânea. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. New York: Plume, 1992.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ÍNDICE REMISSIVO

A	Contemporânea, 9
Abordagens, 10	Culturais, 34
Acadêmicos, 9	D
Adaptativas, 62	Décadas, 30
Ágil, 10	Decisório, 44
Aplicabilidade, 9	Democrático, 43
Aprimoramento, 44	Desafio, 24
Ausência, 35	Desempenho, 32
B	Desigualdade, 10
Boicotes, 52	Desigualdades, 9
Brasileiro, 9	Dimensionar, 20
C	Dinâmica, 21
Colaboração, 55	E
Coletivo, 9	Econômicas, 9
Complexidade, 60, 62	Econômico, 13

Educação, 36

Efetividade, 36

Eficácia, 14

Eficiente, 10

Eleitores, 25

Empresa, 10

Equidade, 10

Escassez, 61

Específicos, 43

Estratégias, 37

Excessiva, 35

Execução, 38

F

Finalísticas, 22

Fundamentais, 9

G

Gestão, 14

Gestores, 9

Governamentais, 37

H

Humanos, 43

I

Importância, 10

Imprescindível, 37

Inclusão, 35

Inovação, 63

Instituições, 42

Insuficiência, 35

Integração, 64

Integração, 10

Intensificação, 34

L

Legitimidade, 37

M

Modernização, 37

Multifacetado, 53

O

Obstáculos, 10

Operacional, 21

Organizacionais, 44

P

Paradigma, 57

Permanentes, 42

Poder, 14

População, 35

Preservação, 53

Prioridades, 59

Q

Qualificada, 35

R

Reflexões, 9

Relevância, 13

Reputação, 52

Responsabilidade, 10

S

Segurança, 36

Serviços, 25

Síntese, 53

Sistêmica, 35

Sociedade, 10

T

Terceirizados, 25

Transparência, 9

U

Uniformidade, 20

GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.
São Paulo- SP.
Telefone: +55(11) 5107- 0941
<https://periodicorease.pro.br>
contato@periodicorease.pro.br

GESTÃO PÚBLICA E SUA APLICABILIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA

CDL



9788560541542