

# Onde estão os gestores públicos?

**Autor(a):** Vera Monteiro

**Publicado em:** 07 de abril de 2022

**Publicação:** jota\_import

**Link JurisTube:** <https://juristube.com.br/colunistas/vera-monteiro/onde-estao-os-gestores-publicos>

**Fonte original:** <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/onde-estao-os-gestores-publicos>

**Identificador citável:**

[juristube.com.br/colunistas/vera-monteiro/onde-estao-os-gestores-publicos#ep-4e472a73](https://juristube.com.br/colunistas/vera-monteiro/onde-estao-os-gestores-publicos#ep-4e472a73)

## Resumo

*Onde estão os gestores públicos? Nomeação de auditor da CGU como ministro interino da Educação é sinal de que algo está fora de lugar*

## Texto integral

A nomeação de um auditor da Controladoria Geral da União ( CGU ) como ministro interino da Educação e a presença cada vez maior de órgãos de controle na organização e direcionamento das políticas educacionais é sinal de que algumas coisas estão fora de lugar, tanto nos cargos executivos, quanto no próprio controle. Esses não são casos isolados. Membros de órgãos de controle interno e externo frequentemente têm sido nomeados para funções típicas de gestão pública. Em 2019, por exemplo, Eduardo Jordão identificou que auditores do Tribunal de Contas da União ( TCU ) foram cogitados para o cargo de diretor do BNDES, no que seria um passo a mais no costume desenvolvido por alguns entes públicos federais de “consultar” o TCU antes da tomada de decisões. A ocupação física de espaço decisório em entes administrativos seria uma “nova etapa da trajetória expansionista” do órgão de controle externo. O curioso não é a cessão eventual de membros de órgãos de controle para a administração — algo que de certa forma sempre ocorreu —, mas o empenho do Poder Executivo em preencher cargos de liderança com quadros do controle — esta sim uma novidade. O movimento sugere estratégia de autopreservação: “cooptar” controles para “blindar” instituições e pessoas. Em princípio, isto até pode parecer uma boa ideia. Trazer o controle para a tomada de decisão e assim antecipar os riscos. Na prática, contudo, o fenômeno pode inibir práticas inerentes à função de gestão, como criar, inovar e compor interesses legítimos. Quando controladores assumem funções de gestão, dificilmente desenvolvem um olhar típico de gestor; o mais provável é que levem a seus novos postos o modo de agir e pensar próprio dos controladores. O cenário parece ter ao menos duas causas. De um lado, há o problema de os controles, de um modo geral, terem deixado de lado a parcimônia e contenção — valores em baixa. O “novo normal” é que controles, sem cerimônia, interfiram no mérito de decisões típicas do Poder Executivo. A ideia de controle de legalidade amplo se difundiu, colocando a noção de discricionariedade em xeque. Há pesquisas e mais pesquisas sobre isso. De outro lado, agentes públicos parecem ter medo de resistir a este fenômeno e terminarem alvos de sanções indevidas aplicadas por órgãos de controle diante de ações legítimas — o que não se confunde com gestores que se aproveitam do medo alheio e fogem do exercício de suas funções ou com gestores mal intencionados que desviam de suas funções. A crescente ocupação de cargos públicos de liderança por agentes do controle parece um sinal de que o medo e o correspondente “apagão de canetas”

podem ser mesmo reais. A cadeira do gestor está “vazia”. É simbólico que membros do controle estejam sendo chamados a ocupá-las. A nova Lei de Licitações e Contratos traz um aspecto interessante para pensar este fenômeno. A lei se refere ao controle interno e externo como órgãos. Já aqueles que desenham, processam licitações e depois acompanham a execução dos contratos são referidos como agentes públicos. É um sinal de que órgãos da administração pública são dispersos e pouco coesos, ao contrário do controle, que tem alguma unidade nas suas competências, organização e modo de agir. Essa unidade pode ser observada, por exemplo, no comportamento das associações de controladores. Órgãos de controle se associam, se organizam, e passam a se comportar e se comunicar em conjunto, de modo coordenado, fortalecendo-se diante da administração pública, mais fragmentada e dispersa, e até da opinião pública. Associações de gestores públicos dificilmente conseguem medir forças com essas organizações. Ou não têm interesse estratégico em fazê-lo. A administração pública está enfraquecida, desarticulada e seus agentes públicos se sentem desamparados. É compreensível que a nova Lei de Licitações tenha atribuído aos órgãos de controle interno, externo e à advocacia pública papel forte na função de administrar. O controle interno, especialmente, chega a se integrar no exercício da função administrativa típica (p.ex., artigo 8º, §3º; artigo 19, IV; artigo 60, IV; e artigo 156, §1º, V). Não se tem notícia de país minimamente organizado que, como solução de longo prazo, tenha delegado a administração ativa a órgãos de controle. Esse não parece ser o caminho. A gestão pública precisa ser revalorizada — o que significa repensar a gestão de pessoas e a relação entre as funções executiva e de controle e recuperar a liderança do Executivo na construção cotidiana da gestão pública.

## Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

### ABNT (NBR 6023:2018)

MONTEIRO, Vera. Onde estão os gestores públicos?. jota\_import, 7 abr. 2022. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/onde-estao-os-gestores-publicos>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/vera-monteiro/onde-estao-os-gestores-publicos>. Acesso em: 26 ago. 2026.

### APA 7ª edição

Monteiro, V. (2022, April 7). Onde estão os gestores públicos?. \*jota\_import\*. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/onde-estao-os-gestores-publicos>

### Chicago Author-Date (17ª ed.)

MONTEIRO, Vera. 2022. "Onde estão os gestores públicos?." \*jota\_import\*, April 07. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/onde-estao-os-gestores-publicos>

### BibTeX

```
@article{vera-monteiro-onde-est-o-os-gestores-p-blicos-2022,  
author = {Monteiro, Vera},  
title = {Onde estão os gestores públicos?},  
journal = {jota_import},  
year = {2022},  
url = {https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/onde-estao-os-gestores-publicos},  
urldate = {2022-04-07}  
}
```



### Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

*Termos completos:*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>

JurisTube — Acervo Digital de Direito  
<https://juristube.com.br/colunistas/vera-monteiro/onde-estao-os-gestores-publicos>  
PDF gerado em 2026-08-26 22:21 UTC