

PAULO ANDERSON MARTINS

A CENTRALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS - CASP

ANDRADINA-SP
2023

PAULO ANDERSON MARTINS

**A CENTRALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS -
CASP.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentando às Faculdades Integradas Rui Barbosa - FIRB, sob orientação do Professor Roberto Daniel Teixeira, como requisito parcial a obtenção do título de bacharel em Direito.

ANDRADINA-SP
JUNHO/2023

PAULO ANDERSON MARTINS

A CENTRALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS - CASP

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de _____ das Faculdades Integradas Rui Barbosa - FIRB, em 06 de junho de 2023.

Profº _____

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Roberto Daniel Teixeira, Orientador;

Prof. _____

Prof. _____

À minha amada filha, razão da minha existência.

AGRADECIMENTOS

A minha querida filha, por sua simples existência em minha vida.

A minha querida mãe pela amizade, apoio e conforto.

A minha irmã, pelos anos de amizade, carinho, compreensão e incentivo na busca dos meus sonhos.

A minha família por sempre me incentivar a nunca desistir daquilo que desejo e pelo apoio incondicional nas minhas decisões.

A minha esposa, pela paciência.

A todos meus amigos, simplesmente pela amizade.

Ao professor Roberto, pelos ensinamentos, pela paciência e orientação.

"O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos" (Eleanor Roosevelt).

"O caminho é longo e difícil, mas ninguém pode nos tirar a esperança e a certeza que chegaremos" (Autor desconhecido).

RESUMO

MARTINS, P. A. **A Centralização do Atendimento de Serviços Públicos - CASP. (Trabalho de Conclusão de Curso)**. Faculdade Integradas Rui Barbosa - FIRB - 2023.

O presente trabalho tem por objetivo verificar as vantagens que se obteriam na implementação desse projeto, e, averiguar a formas necessárias, por meio de pesquisas na área administrativa, dentro da legislação que dispõem sobre o assunto, com o fim de implementar uma estrutura de atendimento à população, com vistas a melhor prestação dos serviços públicos ali adequados, cumprindo as normativas especificadas na Constituição Federal da República Federativa do Brasil, de 23 outubro de 1988, e, outras leis relativas.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão Administrativa, Concentração Geográfica Administrativa.

ABSTRATC

MARTINS, P. A. **The Centralization of Public Services - CASP. (Final Paper).**
Faculdade Integradas Rui Barbosa - FIRB - 2023.

The present work aims to verify the advantages that would be obtained in the implementation of this project, and to ascertain the necessary forms, through research in the administrative area, within the legislation that they have on the subject, in order to implement a structure of service to the population, with a view to the best provision of public services there adequate, complying with the regulations specified in the Federal Constitution of the Federative Republic of Brazil, of October 23, 1988, and other related laws.

Keywords: Public Administration, Administrative Management, Administrative Geographic Concentration.

SUMÁRIO

1	FUNDAMENTAÇÃO	10
1.1	As CASP	10
1.2	Agentes públicos	11
1.3	Esferas administrativas	12
1.4	A Administração Pública no tempo	14
1.5	Conceito de eficiência no serviço público	18
1.6	Aplicação da eficiência no serviço público	22
2	RESULTADOS	27
2.1	Pragmaticidade do exposto	27
2.2	Efeitos mensuráveis	27
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31

1 FUNDAMENTAÇÃO

1.1 As CASP

O cidadão passa por várias etapas, em lugares os mais diversos, para resolver situações corriqueiras, como pagamento de taxas, impostos, solicitação de serviços, etc, para estar apto a exercer alguns direitos que são postos, sem contar que, para habilitar-se a poder usufruir de algumas facilidades, contudo se cumprir alguns procedimentos, nessa, o cidadão se vê na dificuldade, tanto de informações, quanto de deslocamento geográfico para acessar o serviço público.

Dessa forma, nada mais justo que a Administração Pública, seja na esfera municipal, estadual e federal, lhe propicie os meios de tornar menos árduas essas tarefas, assim como também cabe direito ao usuário, por ser, antes de tudo, detentor de direitos e obrigações, pagador de impostos, merece todo o empenho da máquina pública, para fazer valer os seus direitos.

As CASP, Centros Administrativos de Serviços Públicos, vêm com essa finalidade, a de fazer valer o direito do cidadão de receber essa prestação de serviços públicos mais eficazes, não tendo, dessa forma, de se submeter a custos dispendiosos de locomoção, tempo e outros infortúnios que são inerentes aos padrões de atendimento da Administração Pública em vigor atualmente.

Assim, a criação das CASP, dentro do processo legislativo formal, ou seja, por lei ordinária, contribuiria e muito às resoluções dos problemas do cidadão comum. O conceito de direito público, consiste num conjunto de normas jurídicas que disciplinam poderes, deveres e direitos vinculados diretamente à supremacia e à disponibilidade dos direitos fundamentais, dessa forma, o usuário dos serviços é o beneficiário direto desta prestação. Nesse caso, o Estado se utiliza da supremacia do interesse público, colocando-se em posição de superioridade perante o particular, no regime de direito público, os interesses da sociedade são indisponíveis, isso significa que o agente público, que atua em nome da sociedade, não é proprietário da coisa pública, mas, em contrapartida, ele apenas atua em nome da sociedade, sendo justamente por isso que o poder público sofre um conjunto de limitações ou restrições.

1.2 Agentes públicos

O agente público, por exemplo, não pode alienar qualquer bem que esteja sendo utilizado diretamente na prestação de serviços para a sociedade, não pode vender um prédio em que esteja funcionando uma escola pública, assim, quando desejar firmar um contrato, o poder público não pode escolher livremente quem deseja contratar, devendo primeiro fazer um processo licitatório para a escolha do contratado, logo, os agentes públicos sujeitam-se ao princípio da legalidade, princípio eminentemente Constitucional, de forma que só podem fazer aquilo que a lei autoriza ou determina, trata-se da aplicação da legalidade administrativa, ao contrário do regime de direito privado, normalmente direcionado para o interesse dos particulares, trata das relações individuais da população, individualmente.

Neste regime, o privado, não há aplicação das prerrogativas do poder público, colocando os indivíduos em igualdade de condições em suas relações jurídicas, dessa forma, por exemplo, nos contratos administrativos, há aplicação do regime de direito público e, por isso, a Administração poderá realizar alterações unilaterais no contrato, realizará mudanças no contrato independentemente da vontade da outra parte contratada, trata-se, nesse caso, da aplicação do princípio da supremacia, por outro lado, quando particulares firmam um contrato, as alterações das cláusulas contratuais somente poderão ocorrer quando as duas partes concordarem, ou seja, uma parte não poderá alterar o contrato sem a concordância da outra, ocorrendo a aplicação do regime de direito privado, não estando presentes as prerrogativas ou as restrições inerentes ao regime de direito público.

Essa separação é mais doutrinária do que prática, uma vez que, “no mundo real”, os dois regimes convivem juntamente, as relações que a Administração firma, submetem-se tanto ao regime de direito público como ao de direito privado, ocorrendo, na verdade, o predomínio de um ou outro regime, conforme o caso, como exemplo, as empresas estatais exploradoras de atividade econômica são entidades de direito privado, dessa forma, suas relações são regidas pelo direito privado, como ocorre num contrato de financiamento firmado entre um banco público e o seu cliente, em contrapartida,

esse mesmo banco público sujeita-se a um conjunto de regras de direito público, como a necessidade de realização de concurso público para o provimento de seus empregados públicos e o dever de licitar em determinadas condições.

1.3 Esferas administrativas

A implementação dar-se-ia, a medida em que se fizesse necessária, em cada característica específica no âmbito da particularidade de cada esfera de governo, seja federal, estadual ou municipal, cada qual com suas atribuições, sendo sempre, conforme baliza a CF, a federal responsável por especificar normas gerais, e, Estados e Municípios, legislando concorrentemente, desde que não firam as normas federais.

Assim, Administração Pública, “deve” isso ao cidadão comum, em comparação, ao que se depara ao direito privado, quando tudo que se faz é para “atrair”, o cliente, da mesma forma não deveria se diferir na gestão pública, na mesma linha de raciocínio, quando uma prefeitura municipal, em regra, sujeita-se ao regime de direito público, se sujeitará ao regime de direito privado quando, por exemplo, emitir um cheque de pagamento ou quando firmar um contrato de seguro de um veículo, uma vez que nestas situações não estarão presentes as prerrogativas de direito público, cumprindo sua função primária, ou seja, a de administrar, e, uma função alheia, de caráter privado.

Consequente, a gestão da Administração Pública, quando na sua função balizadora de prestação dos serviços públicos, pode submeter-se a regime jurídico de direito privado ou de direito público, a aplicação do regime jurídico é feita conforme determina a Constituição ou as leis, levando em consideração a necessidade, ou não, da Administração encontrar-se em situação de superioridade em relação ao particular, veja-se como exemplo, o art. 173, § 1º, da Constituição, determina que a lei estabeleça o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo, entre outros aspectos, sobre “a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários”, CF, art. 173, § 1º, II, nesse caso, ficou nítida a determinação de que esse tipo de empresa deverá

submeter-se ao regime de direito privado. Isso porque a natureza da atividade, a de exploração de atividade econômica, não permite uma relação de desigualdade, dessa forma, haverá casos de aplicação de regras de direito público e, em outros, de direito privado.

Nesse contexto, Maria Sylvia Zanella Di Pietro¹, diferencia a expressão regime jurídico da Administração Pública para designar os regimes de direito público e de direito privado a que pode submeter-se a Administração Pública, seja direta ou indireta, em contrassenso, a autora utiliza a expressão regime jurídico administrativo para abranger tão somente o conjunto de traços, de conotações, que tipificam o Direito Administrativo, colocando a Administração Pública numa posição privilegiada, vertical, na relação jurídico administrativa, dentro da pragmaticidade de sua aplicação. Tal fundo de visão, serve de base para analisar acerca das necessidades da população, quando se leva em conta a prestação dos serviços públicos, seja na administração direta, seja na indireta, visto que o fim de ambas as categorias se fundem no cumprimento legal. Desse modo, a fluidez se esvai na burocratização dos anseios do povo, que, tão já desvairado por diversas frustrações políticas, ainda se veem vitimados pelas ineficácias daquilo que se devia, no mínimo, funcionar adequadamente. Dessa forma, constantes mudanças sociais criam necessidades também constantes, cabendo ao gestor público, a facilitação de resolução dessas necessidades, fundindo assim, a nomenclatura de Novo Conceito em Gestão Pública, dito Gerencial, visando atender às novas demandas sociais. Assim, conforme se depreende acima, surge a necessidade da implementação de políticas públicas destinadas a auxiliar o cidadão na sua dura necessidade de acesso aos mais diversos setores públicos, seja para fazer valer seus direitos, ou, cumprir suas obrigações, como pagamento de impostos, taxas, etc, por este escopo, a doutrina do direito administrativo, é concorde no sentido de que, a gestão pública com vistas a cumprir sua função, a de administrar para o povo, com recursos do próprio povo.

1- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

1.4 A Administração Pública no tempo

No decorrer da história da administração pública no Brasil, ocorreram vários momentos em que se foram adotados diferentes modelos organizacionais, fruto de grande transformação e aperfeiçoamento da instituição, decorrente das necessidades a que foram submetidas às demandas sociais. Assim, destacam-se como relevantes os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial.

O Brasil passou por três gerações de reformas administrativas, que ocorreram em momentos relevantes da história pátria. A primeira delas, após a Revolução de 1930, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder; a segunda após o Golpe Militar de 1964, reforma do Decreto-Lei 200/1967; e a terceira, após os movimentos de redemocratização do país, efetivada especialmente a partir de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso. (SILVA, 2013, p. 483).

O modelo dito patrimonialista, da administração pública, foi o precursor na forma de atuação organizacional do Estado, criando meios pelos quais se correspondia à cultura e a necessidade da sociedade, havendo total compatibilidade com o Estado Absoluto. No modo patrimonialista, prevalecia uma atuação mais concentrada do poder, os gestores tinham a liberdade de decidir, conforme seus interesses, e o Estado detinha todo o poder e o patrimônio, tendo a sociedade que se sujeitar às suas deliberações.

Conforme Silva (2013), o modelo patrimonialista tinha vigência no Estado Absoluto, onde a centralização do poder era em torno do Monarca, tudo pertencia ao Estado, não se fazia distinção patrimonial entre público e privado, operava-se, naquele momento, um reino de corrupção e nepotismo, em que os cargos públicos funcionavam como recompensas ou premiações.

Neste mesmo sentido, apontam outros estudos, vejam-se:

Historicamente, até a Revolução de 1930, o Estado brasileiro era refém dos interesses de uma elite agrária composta de aristocráticos proprietários rurais. A urbanização e industrialização que o Brasil experimentou a partir de 1930 fizeram que o país passasse por um rearranjo político do Estado, atendendo às pressões para modernização deste por parte da burguesia (TORRES, 2004). Deve-se ressaltar que a reforma administrativa de Vargas foi um dos primeiros esforços para

superar o modelo patrimonial em voga no contexto brasileiro, embora suas raízes patrimoniais não tenham sido suplantadas. Essas ligações, segundo Holanda (2000), são características fundamentais do “homem cordial” brasileiro que, em sua caminhada e busca pelo poder, não consegue distinguir os aspectos público e privado. (VALADARES, 2012, p. 09).

Dessa forma, em meios de tentativa de romper o Estado Absoluto, que já não mais se compatibilizaria com a evolução da sociedade, impunha-se pelo Estado liberal, restando evidente que a administração pública necessitava de um novo modelo de organização, adaptável a novidade, surgindo-se, dessa forma, na era Vargas, em meados dos anos 30, a administração pública burocrática que se desprendia dos escopos absolutistas, tendo como objetivo, afastar os interesses pessoais dos gestores, a fim de garantir uma maior satisfação do interesse público, defendendo a sociedade contra a soberania e o poder arbitrário do Estado.

Conforme Silva (2013), o que predominava no modelo burocrático, era a forma de legitimação legal, a administração pública continha uma forma rigidamente estabelecida, as competências e os cargos detinham definições expressa em leis, somente sendo possível o ingresso na carreira pública através dos concursos públicos, assegurando-se um rol de garantias para promover maior imparcialidade dos servidores públicos. Nisso, a administração pública burocrática era compatível com os traços aparentes ao Estado de Direito Liberal, configurando-se como uniforme, unitário e centralizado.

Cumpre-se ressaltar que, quando foi proposta a imposição da reforma burocrática na vigência do modelo patrimonialista, eram previstos ideais, não só de burocratização de normas do sistema, mas de uma eficiência que não foi reconhecida após a implementação do modelo gerencial, pois não havia um controle finalístico de resultados, sendo a proposta burocrática, como enfoque, tornar a administração o mais impessoal possível, na tentativa de limitar os poderes dos gestores à legislação.

O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Há a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de

sua competência, comprovada por processo de seleção. Afastasse o nepotismo e as relações de apadrinhamento. O exercício de cargos públicos passa a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Houve, nesse período, a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30. (SATURI, 2013, p. 01).

Durante a vigência da Administração Pública Burocrática, foi aprovada a Constituição de 1988, trazendo disposições caracterizadoras, como o controle realizado entre os poderes e o tribunal de contas, neste contexto, enfatizando-se os procedimentos burocratizados, em razão do princípio da legalidade, que possuía grande importância através dos controles exercidos pelos agentes e instituições finalísticas.

O Estado liberal, estabeleceu-se por décadas, entretanto, com a conquista da proteção de garantias individuais pela sociedade, o Estado passou a ser Social e de Direito, direcionando a administração pública para políticas públicas obrigatórias ao atendimento de demandas de serviços essencialmente sociais, já que a sociedade passou a ser credora de direitos e o Estado obrigado a cumprir deveres, trazendo assim, uma crise mundial por escassez de recursos em que se necessitava de uma nova organização da administração pública, para abarcar os problemas de má gestão dos recursos.

A crise do Estado de Bem-Estar Social ocorreu por um conjunto de fatores econômicos, sociais e políticos que, juntos, contribuíram para demonstrar as fragilidades do modelo instaurado no pós-guerra, principalmente a ineficiência estatal para responder às demandas sociais reclamadas pela população. (...) Tal crise ficou evidenciada pela insuficiência de recursos estatais para financiar os inúmeros apelos dos agentes sociais, o que ocasionou uma crise fiscal de governança, pois aumentava-se constantemente a tributação, mas não se conseguia responder com êxito a todos os pleitos sociais, já que o Estado havia-se agigantado de tal maneira que não conseguia responder aos problemas racionais, principalmente a manutenção da eficiência na prestação dos serviços públicos. (BARROS JÚNIOR, 2012, p. 460).

Conforme os ensinamentos de Maia e Pereira citado por Silva (2013):

O modelo de Administração Burocrática, entretanto, não conseguia atender de maneira satisfatória a todas as funções que o Estado assumiu. O Estado, organizado em conformidade

com os padrões burocráticos, passou a ser visto “como uma instituição que presta serviços de má qualidade e que gasta muito em razão das exigências do sistema burocrático.”(MAIA, 2009, p. 29). Além disso, diz-se que “a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” (PEREIRA; SPINK, 1998, p. 241).

Assim, o Estado enfrenta pressões da sociedade, no atendimento das obrigações a que se exigia, através das garantias fundamentais, que o próprio Estado Social sujeitou-se a empenhar, gerando com isso, altos custos que não poderia suportar. Para agravar, a falta de cuidados com desperdícios, os excessos de gastos dos procedimentos burocráticos e a má gerência do serviço público centralizado prestado pela administração, tornou o modelo burocrático obsoleto e impróprio, requisitando-se, assim, uma nova forma de enfrentar os problemas que se submetia aquela administração falida e falha.

Dessa forma, a escassez de recursos e dos constantes desperdícios de verbas, a tendência e a solução mundial foi à reforma da administração, aderindo ao novo modelo de gerência pública, isso no Brasil iniciou-se décadas depois dos precursores, partindo em alterações na legislação, com a finalidade de adaptação da realidade ao modelo de gerência, que já se auferia uma experiência positiva em muitos países, em destaque os europeus.

Assim, nesse sentido, ensina Barros Júnior (2012) que, diante dos problemas da burocracia, surgiu-se como alternativa adequada à imposição da Administração Pública Gerencial, prevendo-se como uma forma estratégica a delegação de autoridade, mantendo somente os campos de atuação exclusiva do Estado descentralizando o serviço público para a iniciativa particular, objetivando reduzir os exageros e excessos de formalismo e a morosidade dos procedimentos decisórios e prestações Estatais. Em 1995, foi instituída a MARE, Ministério da Administração e Reforma do Estado, e aprovado o Plano Diretor de Reforma do Estado, que previra medidas radicais de corte de gastos públicos, sobre a direção de seu idealizador, Luiz Carlos Bresser Pereira.

Enfaticamente, Bresser-Pereira (2008), aponta várias diferenças entre os modelos, afirmando assim, que no contexto de novas formas de controle ou responsabilização, o modelo burocrático criava formas clássicas como normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria, ao passo

que as formas de controle gerencial, pautavam a administração por resultados ou objetivos, competição administrativa visando a excelência e responsabilidade social, assim, os novos mecanismos não invalidam as formas clássicas, substituem-nas, apenas em partes.

Frise-se que, Bresser-Pereira, foi o arquiteto da reforma gerencial, após realizar um estudo nos países desenvolvidos, principalmente europeus, que já se haviam aderido ao modelo há décadas, a proposta objetivava retirar o Estado gerente, incompetente em fiscalizar o serviço público que seria prestado pelo particular à sociedade, reduzindo conseqüentemente os gastos do setor público, assim é de praxe citar as palavras do estudioso e precursor da reforma administrativa gerencial:

Chamo este modelo de reforma da gestão pública de “modelo estrutural de gerência pública” na medida em que, além de grandes mudanças no processo de gestão de pessoal e da adoção de uma administração por objetivos, ele inclui a reforma estrutural da organização do Estado. A reforma gerencial do Estado é a segunda reforma administrativa vivida pelo moderno Estado capitalista. (BRESSER-PREIRA, 2008, p. 393)

Dessa forma, após a reforma administrativa brasileira, ocorrida na década de 90, começa o modelo gerencial de organização administrativa, o Estado passa então a gerir a máquina pública baseando-se no princípio da eficiência,

tratando o controle de resultados através de metas, tanto na prestação de serviço público como na redução dos gastos, distanciando dos procedimentos burocráticos que se submetia a administração, com a redução de hierarquia pública e pela descentralização dos serviços, atuando, assim, somente na fiscalização e prestação de serviços mais essenciais, tornando-se, além de regulador da economia, o delegante de serviços prestados à sociedade.

1.5 Conceito de eficiência no serviço público

O Estado buscou com o novo modelo de gestão, estabelecer uma nova definição para o serviço público, com vistas a trazer mais eficiência na busca de melhores resultados, sempre com a eficiência dos meios e eficácia na finalidade,

assim, com propriedade e conhecimento a respeito do tema, ensina a doutrina de José dos Santos Carvalho Filho, a respeito da distinção de eficiência, eficácia e efetividade:

A eficiência não se confunde com eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade. (CARVALHO FILHO, 2009, p. 29).

Conforme se extrai do conceito atribuído por Meirelles (2009), a eficiência é imposta como um dever da administração, definida como aquilo que se impõe aos agentes públicos na realização de suas atribuições, a fim de que seja efetuada com maior presteza e rendimento dos trabalhos, e acrescenta ainda que o referido princípio é o mais moderno, sendo incluído na medida em que houve a necessidade de ir além da legalidade para melhorar o desempenho, de modo que, a se exigir melhores resultados em favor do serviço público para atendimento das demandas da sociedade, nada mais além de que o dever de boa administração pública.

A posição de Di Pietro (2011), diverge em parte, pois que, coloca a eficiência em dois prismas distintos, podendo ser considerado tanto a forma em que o agente público atua por melhores desempenhos de suas atribuições, obtendo resultados satisfatórios, quanto em relação à forma de organização, estruturação em que se desenvolve e disciplina a Administração Pública num todo, para o controle de resultados por meios eficazes e eficientes.

É lhe atribuído, no conceito de eficiência, o modelo de gerência pública, a uma forma de estabelecer no serviço público a economicidade, propiciando uma

qualidade nos serviços prestados, pelos meios mais eficazes, em contraposição aos modos mais simples, eficiente, célere e sem desperdícios, colocando-se, porém, uma relação de custo/benefício para apresentar resultados satisfatórios pela administração, as mais das vezes, colocando-a como uma gerência empresarial, parecida com a privada.

Divergências há, quanto ao início da implementação deste novo modelo no ordenamento jurídico brasileiro, porém, grande parte da doutrina coloca como ponto de partida a reforma constitucional por intermédio da Emenda Constitucional nº19 de 1998, que veio a acrescentar, no rol de princípios do art. 37 da carta Magna, o Princípio da Eficiência.

Consoante se extrai da obra de Valadares (2012), anteriormente a MARE já se surgiam tendências em abolir a administração burocrática:

(...) no contexto do governo militar da década de 1960, surgiu um decreto-lei que visava modernizar a administração pública por meio da utilização de instrumentos gerenciais utilizados pela iniciativa privada. Além da normatização e da padronização de procedimentos nas áreas de pessoal, compras governamentais e execução orçamentária, buscava-se também estruturar o governo. As estratégias adotadas para alcançar a estruturação seriam planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências, controle e investimento em administração indireta. (VALADARES, 2012, p. 09).

De bom alvitre é, também, esclarecer que, o decreto nº 200/67 elaborado na vigência do modelo Burocrático, foi de suma importância para estabelecer uma administração pública descentralizada, como se prevê como um dos objetivos do modelo de gerência pública, porém, só obteve efeito concreto quando posteriormente foram instituídos os entes da administração indireta, o que por si só não caracteriza vigência da administração gerencial. Na acepção de Celso Antônio Bandeira de Mello, citado por França, os princípios têm grande importância no ordenamento jurídico, e, sua violação, pode causar consequências sérias:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensas não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a forma mais grave de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão

de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra". (MELLO, 1999, p. 630).

Dessa forma, toda a administração pública, passa a se sujeitar a nova política do modelo gerencial, colocando-se à frente da prestação de serviço, a eficiência para o exercício de suas atividades, atribuindo-se os melhores meios para confecção de uma boa gestão dos recursos, viabilizando melhor interesse público.

Ressalta-se que, no modelo burocrático, já se previa eficiência do serviço público por intermédio de várias passagens da redação inicial da Constituição Federal de 1988, como exemplo o art. 74, inciso II, e da legislação infraconstitucional, todavia, os dispositivos legais, não continham em seu bojo uma observância de caráter obrigatório, com status de princípio, em que, caso o gestor o descumprisse, não havia sanção para sua conduta, e, nos dias de hoje, passa a ser tratado como conduta ímproba perante a lei 8.429/1992, dentre outros.

Ocorreram na transição dos modelos, algumas mudanças advindas pela emenda nº19/1995, alterações que foram instituídas pelo ideal do modelo gerência pública, buscando mais eficiência no serviço público, exigindo-se, de início, do trabalho exercido pelos servidores públicos, através de avaliações funcionais, relativizando-se a estabilidade funcional por meio da perda do cargo público, conforme art. 41, §1º, inciso III, da Constituição Federal.

Com vistas de se garantir maior celeridade na aquisição de bens pela administração pública, objetivou-se, ainda, a facilitar nos procedimentos previstos na lei de licitação lei 8.666/1993, com a edição da Medida Provisória nº 2.026/2000 convertida na lei 10.520/2002, pelo qual se deu origem ao pregão, forma mais simplificada e ágil dos procedimentos licitatórios, nos dias de hoje até realizado eletronicamente, de modo a efetuar compras e contratação instantaneamente, lei essa substituídas pela lei 14.133/21, NLLC.

Neste cenário de descentralização do Estado, assevera Silva (2013), que o decreto nº200/67, foi trivial ao rompimento da rigidez burocrática, uma vez que, as atividades centralizadas prestadas pelo Estado, foram descentralizadas,

conferindo as autarquias, fundações, sociedades de economia mista e as empresas públicas, tornando-as mais autônomas e mais eficientes.

Necessário também esclarecer que, na vigência do modelo de gerência pública, a descentralização passou a ser muito mais ampliada, envolvendo na confecção de políticas públicas, voltadas ao denominado terceiro setor, pretendendo-se expor a prestação dos serviços públicos, tanto os entes de cooperação, como também o setor privado, onde neste lapso temporal houve significativa mudança na legislação para o envolvimento destes.

Assim, almejando-se o desenvolvimento da descentralização de poder e competência, novas regras foram introduzidas na legislação infraconstitucional, com o escopo de se expandir competências Estatais, por intermédio do regime de delegação da prestação do serviço público, através das concessões e permissões conforme a lei 8.987/1995, lançando-as, até mesmo a prestação de serviço por particulares, as denominadas parcerias público-privadas, as chamadas PPPs, lei 11.079/2004, como também pelas entidades paraestatais, que atuam em colaboração com o Estado, os denominados entes de cooperação OS, OSCIP, serviços sociais autônomos, entidades de apoio, parcerias voluntárias, leis: 8.958/1994, 9.637/1998, 9.790/1999, 13.019/2014, como por exemplo o SESI, SENAI, etc., ficando a empenho da administração, somente a fiscalização da prestação destes serviços.

Constantes modificações na legislação, têm ocorrido com objetivando o estabelecimento de novas políticas públicas aptas a agregar o modelo de gerência da administração, com o fim de tornar o Estado uma empresa eficiente capaz de satisfazer as necessidades demandadas pela coletividade, de modo a estabelecer o convívio pacífico e isonômico, garantindo a ordem pública, bem parecido com o conceito da iniciativa privada.

1.6 Aplicação da eficiência no serviço público

Com a inclusão do princípio da eficiência no ordenamento jurídico, tornou-se eficiência administrativa um requisito de observância obrigatória que gera, inclusive, responsabilidade dos gestores, servidores e prestadores de serviços,

por ato de improbidade administrativa caso ocorra uma insuficiência na obtenção de resultados satisfatórios ao serviço público.

Em consequência da eficiência, imposta em relação os servidores públicos, houve uma transformação gradativa dos costumes, na medida em que passou a necessidade de buscar resultados na atuação Estatal, por meio do modelo de gerência pública, ocorrendo à exigência do servidor, ou prestador de serviço, de se demonstrar suficiência no desempenho, a fim de medir sua conduta no exercício das suas funções.

Assim, cita França (2007), que sob a ótica de eficiência há a relativização da estabilidade do servidor público pela insuficiência do desempenho, dependendo da legislação infraconstitucional para regulamentação da matéria com observância das garantias do contraditório e da ampla defesa, assegurando ainda critérios objetivos e claros para aferir a sua conduta funcional.

Os servidores estariam submetidos a uma análise sistemática funcional, em que sua eficiência no trabalho seria um dos critérios a serem observados, diuturnamente, desta forma, objetiva-se impor àqueles que atuam de forma burocrática e negligenciosa, uma efetividade em seus serviços, ocorrendo, também, dilação do prazo de estágio probatório de 2 para 3 anos, com o objetivo de relativizar, ainda mais, a questão da estabilidade do servidor público, que o torna acomodado pelo êxito nos concursos.

Com relação aos servidores, assimila Bresser-Pereira:

Para expressar em poucas palavras o caráter gerencial do modelo, eu diria que a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400).

Desta forma, com o novo modelo de gerência pública, a prestação do serviço público, passou a ser viabilizado de forma a impor o racionamento de recursos com o fim de evitar gastos excessivos da administração, sem que, no entanto, para isso, se diminua a qualidade do serviço prestado, exigindo-se, assim, mais dos servidores e da gestão de recurso, sempre com o escopo de melhores resultados com os meios eficazes.

Neste raciocínio, as maiorias dos gestores têm adotado meios para gratificar servidores que atuem de forma eficiente com o alcance de metas estabelecidas, capazes de tornar os resultados sempre positivos, desta forma, exige-se maior atuação dos servidores e em contrapartida são bonificados pela efetividade do serviço prestado. Por via de consequência de um serviço melhor desempenhado, a administração economiza com a contratação de novos serventuários, estando alocados somente aqueles que apresentem desempenho satisfatório.

Ainda como proposta da nova gestão pública, houve uma modificação significativa na desconcentração dos poderes da administração interna, realizando-se uma distribuição de competências, conferindo maior independência aos gestores, para decidir conforme necessidade localizada, diluindo-se atribuições por órgãos internos para aliviar as infinidades de decisões a serem tomadas no âmbito da administração pública.

Conforme Menciona Pires (2010), que a descentralização interna é capaz de tornar a administração pública, mais célere e transparente, haja vista que, estabelece ao poder decisório à pessoa que antes era submissa e dependente. Diante da descentralização é estabelecida uma nova estrutura de organização Estatal, em que se dilui o poder centralizado para pontos periféricos administrativos, tornando-os, assim, mais independentes e capazes de decidir conforme interesse público, transferindo também responsabilidades aos setores competentes, e, melhor atendimento às necessidades locais.

Um dos pontos relevantes na novidade quanto ao a nova forma de gestão, foi que a descentralização passou a envolver a participação de setores privados através de parcerias público-privado, em que o enfoque central delineava em alocar os riscos que se submetia o Estado, econômicos ou da prestação do serviço público, por via de contratos por prazos determinado sob a gerência de empresas privadas.

Apontado em seus estudos, Bresser-Pereira² (2008), menciona também que a gerência pública se trata de um modelo estrutural, uma vez que não se

2- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

limita a estratégias de gestão, envolvendo mais do que mudanças organizacionais, como estrutural porque envolve todos os tipos de parcerias público-privada, como também os serviços sociais e científicos necessários à sociedade são terceirizados para organizações não-estatais, neste modelo, é uma forma de “governança”, posto que, assim, envolvem, além do Estado, outros atores no processo de governar, entidades como organizações estatais, públicas não-estatais, corporativas e privadas, dentre outras.

No mesmo momento da reforma gerencial, porém com uma ideia distinta de descentralização, houve também a criação de entidades de cooperação ou entes paraestatais, que auxiliam a atuação Estatal com determinada colaboração, em que são conferidas às pessoas jurídicas de direito privado o rótulo para prestação de serviço sem fins lucrativos, no fomento a categorias profissionais, atividades sociais ou de ensino ligadas a ciência, pesquisa, cultural, saúde educação, dentre outras.

Outrossim, na reforma administrativa idealizada, foi previsto o setor de serviços não exclusivos, em que ficou patente o incentivo ao “público não estatal” por meio do fomento à constituição de organizações sociais para desenvolver atividades de interesse público. Tais entidades, nos moldes apregoados pelo Plano Diretor de Reforma do Estado, seriam constituídas nos moldes do Direito Privado, mas sem o objetivo de lucro, e receberiam dotações orçamentárias para desempenhar suas funções com autonomia administrativa e financeira, o que lhes permitiria a contratação de novos empregados pelo regime da Consolidação das leis do Trabalho – CLT, a possibilidade de efetivar compras por regime próprio sem a obrigatoriedade de licitação, garantindo-se, assim, um serviço público mais barato, de melhor qualidade e duplamente controlado, tanto pela sociedade, quanto pelo Estado, principalmente por meio do Tribunal de Contas. (BARROS-JÚNIOR, 2012, p. 462)

No desempenho da fiscalização, o Estado foi gerido através das agências reguladoras por meio da política nacional de desestatização realizada na década de 90, decorrente da ideia da reforma gerencial, ficando, assim, a cargo da administração, por meios de autarquias especializadas a fiscalizar atividades

não essenciais, outorgadas ou delegadas, com fim de regular e normatizar esses serviços.

Bresser-Pereira demonstra, em seus estudos, a grande importância de se estabelecer a descentralização para o controle de efetividade, assim, mormente, com a possibilidade de o Estado a retomar sua atuação de prestar o serviço ao cidadão:

Na reforma da gestão pública, a descentralização é obtida pela transferência da prestação de serviços para agências e organizações sociais. (...) Enquanto os mecanismos de controle burocrático implicam uma organização centralizada, os mecanismos de responsabilidade gerencial são compatíveis com a descentralização – uma descentralização que não significa reduzir, mas aumentar o controle gerencial sobre os resultados. Isso é verdade porque esse tipo de descentralização gerencial é apenas uma delegação provisória de poderes: o administrador central conserva a opção de revertê-la sempre que não estiver funcionando. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p.401).

Destarte, a administração pública confere cada vez mais, através das diretrizes delineadas pelo modelo gerencial, formas inovadoras de se prestar o serviço público com a finalidade de minimizar, no mínimo, os desperdícios de recursos e trabalhar com o desenvolvimento de instrumentos de concretização da eficiência, buscando sempre os adequados resultados as necessidades sociais para viabilizar o interesse público na prestação ao cidadão comum.

2 RESULTADOS

Diante do exposto, o que se depreende, é que, conforme a nova definição de gestão de serviços públicos, o Estado tem condições de se melhorar e trazer ao cidadão uma melhor experiência quando do uso dos seus serviços prestados, assim, cabe ressaltar, o serviço público, embora haveria de ter que dispor de orçamentos para implantação, receberia a satisfação da sociedade, sem contar a celeridade dos procedimentos, tidos hoje como morosos e ineficazes.

2.1 Pragmaticidade do exposto

As CASP beneficiariam a própria administração pública como um todo, com sistema integrados, agilizando a busca e transferência de informações entre si, setores e órgãos unidos, tanto geograficamente, quanto sistematicamente, revelando-se como um único ente, o Estado, unificado e unirrepresentado, pelo menos no que diz respeito aos atendimentos e prestações dos serviços. Vale ressaltar que, não se trata de tentativa de unificativa dos 3 poderes constituídos, executivo, legislativo e judiciário, longe disso, o que se refere é somente na prestação dos serviços à sociedade, quer-se tentar implantar uma forma inovadora para a pragmatização do princípio da celeridade, conforme inerente no Artigo 37 da Carta Magna, que dentre outros, surgiram no sentido de garantir aos cidadãos um administração pública mais transparente, eficiente, célere e detentora de responsabilidade em sua gestão.

Ora, de que forma melhor haveria de ser aplicados os princípios acima expostos, senão a própria melhora do atendimento ao cidadão? Assim, nesse sentido, busca-se a efetivação real do que foi mencionado na Constituição Federal de 1988, particularmente em seu referido artigo 37, dessa forma, não há o que questionar.

2.2 Efeitos mensuráveis

As CASP teriam, por elemento primordial, a efetivação destes mandamentos constitucionais, fazendo valer o rigor mencionado na CF, em seus princípios de atuação e gestão, dessa forma, embora demande de investimentos

na sua implantação, os benefícios seriam incomensuráveis, visto não existir forma de mensurar a satisfação daquela pessoa simples, das mais diversas classes, na sua concepção de ideia sobre o serviço que lhe foi prestado pelo Estado.

Assim, obter-se-ia maior agilidade na prestação dos serviços, eficiência nas informações a serem prestadas, dada a efetivação da integração das informações em sistema integrado, a padronização, tanto no atendimento, quanto no retorno ao cidadão comum, tornando a prestação dos serviços, de uma forma geral, mais proveitosa e humana à sociedade.

Desta forma, também, não há como ser mensurar, em nível de satisfação, quando se tem um cidadão que paga seus impostos corretamente, ter seus ensejos satisfeitos pelo Estado, Estado esse tão desacreditado pela população, não há uma forma de medir esse benefício ao todos da sociedade, pois, o cidadão bem atendido irá retribuir no seu dia a dia os gestos de benevolência que lhe foram recebidos, a velha máxima, “O bem atrai o bem.”

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A existência de vários modelos percorridos pela administração pública torna compreensível que a sociedade está em constante mutação, demandando sempre novas necessidades, desta forma, o Estado, como administrador e garantidor, é obrigado a sempre primar pelo melhor o interesse público, devendo se adaptar às necessidades sociais, e, para isso, providencia novos meios de estabelecimento de políticas públicas efetivas, as CASP vem nesse sentido, a fim de facilitar os meios de acesso do usuário aos serviços administrativos.

Importante observar que, embora tiver havido a existência dos três modelos de administração pública na história brasileira, percebe-se no cotidiano, que, a gestão pública brasileira sempre teve características híbridas de gestão, todos eles coexistindo na estrutura administrativa, entretanto, é notório que prevaleça o modelo de gerência pública como forma vigente de administração pública. Podendo-se inferir ainda que as características patrimonialistas sejam mais preponderantes em todas as fases ocorridas, vez que está mais irrigada a cultura brasileira.

A Administração Pública brasileira se demonstrou ao longo do tempo ser uma calamitosa gerente da prestação direta de serviços à sociedade, haja vista uma cultura de reais desperdícios e corrupção de gestores, que acabaram a tornar inviável a prestação direta destes serviços, desta forma, a limitação da atuação estatal por meio da descentralização foi uma das alternativas trazidas pela reforma administrativa.

No modelo de gerência pública, o objetivo idealizado é formar uma nova realidade na gestão, onde se prima pela economia e ao mesmo tempo na alocação ideal de recursos de forma a se evitar desperdícios, conferindo-se ainda uma prestação de serviço de qualidade apto a ensejar satisfação do interesse público.

Neste aspecto o serviço público prestado atualmente pelos servidores, ainda está muito aquém de ser tratado como eficiente, prático e de qualidade, vez que contém em seu bojo um resquício cultural burocrático, sem mencionar a consagrada estabilidade que os levam à comodidade. Podendo-se deduzir que

durante 2 décadas de vigência do modelo gerencial, ainda não se romperam os ideais do modelo burocrático perante o serviço prestado.

É patente mencionar que o modelo gerencial tem como foco tornar a administração pública uma verdadeira empresa privada, utilizando-se institutos de direito privado e maior participação privada na prestação do serviço público, na tentativa de suprir as omissões do Estado geradas pela escassez de recursos financeiros, superando-se sua ineficiência.

Todavia, tal tentativa se torna cada vez mais arriscada, pois o regime administrativo público possui peculiaridade totalmente distinta do privado, na medida em que deve sempre atuar na forma mandamental da lei, não se almejando o lucro, as contratações de servidores obedecem ao regime de concurso, as aquisições devem obrigatoriamente respeitar procedimento licitatório, dentre outros fatores.

Deste modo, por intermédio da eficiência que almeja os melhores resultados por meios eficazes, também presente no regime privado, poderá ocasionar ao gestor uma busca desenfreada por satisfatórios resultados ultrapassando os limites da lei, gerando um conflito entre o princípio da eficiência e da legalidade.

No entanto, devem-se impor limites quanto à imposição do mercado por intermédio das delegações a empresas privadas, seja por parcerias público-privado, ou contrato de gestão por termos de parcerias com entidades sem fins lucrativos, tratando-se como pretexto estatal de se libertar das vinculações jurídico-públicas que lhes são submetidas, inclusive, aquelas vinculadas aos direitos fundamentais. Sujeitando-se ainda ao desgoverno da fiscalização do serviço prestado pelos particulares.

Assim, por intermédio das políticas públicas na composição da eficiência administrativa, o gestor deve sempre buscar os instrumentos a que lhes são atribuídos de forma moderada, pois, ocorrendo excessos poderá proporcionar maior omissão da atuação Estatal pelo desequilíbrio, tornando a eficiência administrativa um mecanismo prejudicial à administração pública.

REFERÊNCIAS

BARROS JÚNIOR, J. M. **A reforma administrativa gerencial e o princípio da eficiência**: reflexos na prestação de serviço público. *In*: CASTRO, D. S. L. (Coord.). *Direito Público*. Belo Horizonte: Instituto de Educação Continuada, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09 out. 2022.

BRASIL. **Decreto 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. **Lei 8.429, de 02 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 08 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 25 fev. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/09.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FRANÇA, V. R. Eficiência Administrativa na Constituição Federal. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, Salvador, n. 10, p. 1-15, jun./ago., 2007. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=206>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MAIA, T. M. C. **Por uma Administração Pública Democrática**: além da Administração Pública Gerencia, a Administração Pública Societal. 2009. 114 f. Tese de Mestrado em Direito – Faculdade Mineira de Direito da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

PIRES, E. G. O Empreendedorismo como Estratégia de Gestão para a Administração Pública. **Revista Eletrônica Jurisway**, 01 ago. 2010. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4449. Acesso em: 22 jan. 2023.

SARTURI, C. A. **Os modelos de Administração Pública**: patrimonialista, burocrática e gerencial. Conteúdo Jurídico, Brasília, DF, 21 maio 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SILVA, M. M. M. **Reforma do estado e modelos organizacionais da administração pública**: evolução para um modelo democrático participativo. In: CASTRO, D. S. L. (Coord.). **Direito Público**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Educação Continuada, 2013.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. **O fenômeno do empreendedorismo público**: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.