

Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC): A Busca da Eficiência na Gestão Pública

Henrique Martins Rocha
prof.henrique_rocha@yahoo.com.br
AEDB

Ligia Maria Fonseca Affonso
ligia.affonso@yahoo.com.br
UNIFOA

Resumo: O presente artigo discute a criação da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade na estratégia para aumento da eficiência na gestão pública, contextualizando a discussão junto aos referenciais teóricos da primazia do público sobre o privado, os princípios da gestão pública, objetivos das políticas econômicas e o modelo do diamante de Porter. A pesquisa de base exploratória bibliográfica tem por objetivo geral analisar o fenômeno da repulsa popular à atuação governamental na resolução dos problemas da sociedade. Discute-se o balanço público x privado e as relações de poder nos diversos processos decisórios envolvidos, expõe-se a situação atual e as possíveis implicações do movimento. Conclui-se que a iniciativa, com envolvimento de empresários e o perfil empreendedor, tem capacidade de gerar as mudanças necessárias à melhoria da qualidade, eficiência e eficácia das políticas públicas.

Palavras Chave: eficiência - gestão pública - políticas públicas - CGDC -

1. INTRODUÇÃO

Sabido que as políticas públicas repercutem na economia e nas sociedades, devido às inter-relações existentes entre Estado, política, economia e sociedade (SOUZA, 2006), o presente artigo discute a criação da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade (CGDC), vinculada ao Conselho de Governo da Presidência da República, contextualizando a discussão junto aos referenciais teóricos da primazia do público sobre o privado, os princípios da gestão pública, os objetivos das políticas econômicas e o modelo do diamante de Porter (1989).

A CGDC foi criada em maio de 2011 (Decreto 7.487/11) com o objetivo de “discutir competitividade”, “aprimorar a gestão pública, não só na formulação de mecanismos de controle da qualidade de gasto público, como também no estabelecimento de diretrizes” e “aprimorar custo, receitas e qualidade de serviços e, também, em longo prazo, aprimorar o país em sua estrutura gerencial como um todo” (BRASIL, 2011). Formada por empresários e ministros, a Câmara visa assessorar a presidência na melhoria da gestão pública a fim de reduzir custos, aumentar a produtividade e a competitividade, otimizar sistemas de compras, entre outros (CAVALCANTE, 2011).

Na presente pesquisa, de base exploratória, as bases do referencial teórico foram confrontadas com os achados da pesquisa bibliográfica, em especial os assuntos referentes à atuação governamental e os fatores motivadores do envolvimento do empresariado na busca de ações de melhoria da gestão pública por meio da CGDC. Discute-se o balanço público x privado e as relações de poder nos diversos processos decisórios envolvidos, expõe-se a situação atual e as possíveis implicações do movimento.

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Matias-Pereira (2012a) elege a promoção do desenvolvimento econômico e social sustentável como o principal desafio dos governos e da administração pública. Siscú (2012, p.3) defende que o Estado seja “bem aparelhado, com pessoal suficiente e de elevada qualidade técnica, possua equipamentos de alta tecnologia e estabeleça regras que facilitem a utilização de seu aparato de inteligência e arrecadação”, visando prestar bons serviços, na perspectiva de quem o usa (MATIAS-PEREIRA, 2012a).

Brignall e Modell (2000) e Roy e Séguin (2000) inferem que o aumento das exigências dos consumidores nos mercados privados tenha ecoado no setor público, com os cidadãos demandando serviços públicos melhores e mais baratos. “Quando a sociedade percebe que seus próprios representantes não agem de acordo com as normas e leis estabelecidas, ela apreende esse comportamento, e as autoridades, por sua vez, acabam se desmoralizando” (JORNAL DO BRASIL, 2012b). Conforme Freitas (2004, p.3),

Os cidadãos, cada vez mais conscientes de seus direitos, põem em dúvida a competência do Estado enquanto prestador de serviços, exigindo que o setor público ofereça-lhes serviços e produtos de melhor qualidade em todos os segmentos em que atua. [...] Uma observação sobre a forma como a maioria das instituições públicas é conduzida induz a inquirir se não existe uma grande defasagem em relação às ágeis e modernas técnicas gerenciais. Sabe-se que é grande a participação de quadros indicados por correntes políticas nas funções gerenciais em detrimento dos aspectos técnicos recomendados, entre outros fatos.

Tal cenário torna-se desfavorável ao país, visto que, conforme Borger *et al.* (1994) e Denhardt (2012), a eficiência técnica é um componente crucial para o desempenho do setor público, sendo um requisito para o desempenho econômico de uma nação (ADAM; DELIS;



KAMMAS, 2011). Estudo desenvolvido em 2011 pela Universidade de West Virginia mostrou o Brasil na 44ª posição em termos de eficiência do gasto público, entre 59 países pobres e em desenvolvimento (CORONARO; FUCS, 2012). A politização da administração pública direta e indireta vem prejudicando o desempenho governamental nas últimas décadas (MATIAS-PEREIRA, 2012b).

De acordo com Slomski *et al.* (2010), os custos no setor público geram a obrigação de se pensar no princípio constitucional da eficiência. Matias-Pereira (2012b) considera essencial a necessidade da administração pública de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.

Tem-se, no entanto, na simbologia definida por D'Angelo (2011), um Estado obeso, ao invés de musculoso, que “suga com enorme avidéz o contribuinte e devolve serviços básicos de péssima qualidade e uma infraestruturap capenga” (STEFANO, 2012, p.38), “um país travado pela burocracia, por leis trabalhistas anacrônicas, impostos extorsivos e garantias sociais pouco realistas” (GUROVITZ, 2012, p.8). Mano (2011, p. 48-54) aponta de forma contundente o cenário brasileiro:

Temos quase 40 ministérios. Quase 1 milhão de pessoas trabalham para o governo federal, das quais 20.000 são apadrinhadas nos chamados “cargos de confiança”[...]. O orçamento do governo federal é de invejáveis 2 trilhões de reais, o que faz do mandatário brasileiro uma das pessoas que mais movimentam recursos em todo o mundo. Essa montanha de dinheiro circulando num ambiente de pouca transparência, em meio a um sistema político sedento por recursos, só podia dar no que deu. [...] O Brasil é o 69º país mais corrupto da atualidade, segundo um ranking elaborado pela ONG Transparência Internacional. Temos uma das maiores cargas tributárias do mundo — sem que isso se materialize em serviços públicos de padrão digno. No relatório mais recente do Banco Mundial, divulgado em julho, o Brasil aparece na posição 136 entre 142 nações analisadas no quesito de qualidade de gastos do governo [...]. O orçamento trilionário do governo é incapaz de financiar uma infraestrutura compatível com o tamanho de nossa economia. A máquina pública brasileira suga muito e devolve pouco, dando um exemplo de improdutividade e ineficiência que extrapola os limites das repartições, impõe travas ao crescimento e não serve o cidadão [...]Em 2007, estudos para a reestruturação do sistema de Previdência Social apontaram ganhos de até 50 bilhões de reais em quatro anos — num projeto que incluía um amplo esforço para acabar com as fraudes na área. A proposta esbarrou em alas mais resistentes do governo e nunca foi levada adiante. [...] Um ano depois, outro projeto propôs a redução de 2 bilhões de reais de custos em diversos ministérios, numa ação coordenada pela pasta do Planejamento. A meta também nunca foi atingida. [...] para não perder apoio no Congresso, os presidentes costumam simplesmente deixar na gaveta os projetos que confrontem a base aliada, instalada em ministérios loteados.

A arrecadação federal de 2011 foi a maior de toda a história, com quase R\$ 994 bilhões em impostos, contribuições e demais receitas do governo federal, com um aumento real de 10,1% em relação ao ano anterior (O GLOBO, 2012; JORNAL DO BRASIL, 2012a). Fatorelli (2012) aponta que em novembro de 2011 o estoque da dívida brasileira alcançou 3 trilhões e 201 bilhões de reais, correspondendo a 78% do PIB, enquanto a parcela do Orçamento Geral da União de 2012 destinada aos juros e amortizações da dívida supera os 47%. Além disso, Sicsú (2012) mostra que o perfil da carga tributária brasileira penaliza principalmente o consumo e a folha de salários, enquanto em países como Estados Unidos, Suíça e Canadá, mais de 50% da carga tributária advém de impostos sobre renda e propriedade, com o imposto sobre o consumo abaixo dos 20%.



Apesar de o Brasil ter alcançado o posto de sexta maior economia do mundo (O GLOBO, 2011), em 2011, o PIB cresceu 2,7% (CORONATO; FUCS, 2012; GUROVITZ, 2012), a produção de bens de consumo durável declinou quase 2%, enquanto no ramo têxtil, a produção caiu 15%; em calçados e artigos de couro, 10%; no vestuário, 3,3% (SERRA, 2012). Apesar de o Brasil ser o país que recebeu mais investimentos privados em infraestrutura entre 1995 e o primeiro semestre de 2011, observado o período a partir de 2006, o país perde posições (YOSHIDA, 2012), junto ao crescimento lento do PIB: em média de 3,6% entre os anos de 2000 e 2011 (AGENDA 2020, 2012). De acordo com Coronato e Fucs (2012), o crescimento equilibrado se apoiaria no consumo e no investimento: no entanto, a capacidade de investimento governamental é baixa devido ao crescimento dos gastos correntes desde a Constituição de 1988, enquanto no setor privado, a limitação na capacidade de investimento estaria na alta carga tributária e alto custo de Capital.

Conforme De Mello (2010), o crescimento de longo prazo da economia pode ser obtido por meio de aumento de gastos com educação, infraestrutura física e social, pesquisa básica e melhoria institucional, visando um melhor funcionamento dos mercados. Mas, o nível de educação no Brasil é muito baixo, com menos de 10% da população ativa com um diploma universitário, muito abaixo de China, Índia e Rússia, por exemplo, (BBC BRASIL, 2011). Sobre a desigualdade no país, conforme apontado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento:

Dados recentes divulgados pelo Pnud a respeito do IDH, que mede o desenvolvimento humanos das nações, mostra que ainda existe um abismo separando Brasil e países desenvolvidos, como o Reino Unido (em 28º). De acordo com as últimas estatísticas, o Brasil ocupa a 84ª posição de um ranking com 187 países avaliados. No entanto, quando se leva em conta a desigualdade, o país perde 13 posições, ocupando a 97ª posição no ranking dos países. E, assim, o índice vai para 0,519 — redução de 27,7% sobre o indicador (0,718) (O GLOBO, 2011).

Mano (2011) e Antunes (2012) apresentam alguns dados reveladores: ainda que arrecadando 720 bilhões de dólares por ano, o Brasil se coloca na 52ª posição no ranking de Pisa; tem dois leitos hospitalares para cada 1.000 habitantes (contra 12 da Coreia do Sul e 10 da Rússia); somente 6% de sua malha viária total é pavimentada; tem somente 55% da população urbana ligada à rede de esgoto; além de estar em 127º lugar no ranking Doing Business, que compara a facilidade de fazer negócios de diversos países do mundo; 60% da população brasileira não tem esgoto coletado, 19% não tem serviço de água e 11% das famílias vivem em condições precárias, em favelas, cortiços e nas ruas, ou na casa de parentes. Há ainda quase 50 milhões de pessoas em situação de miséria e pobreza (CORONATO; FUCS, 2012).

Bilio (2011) destaca a insuficiente destinação de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT, criado em 1990 pela lei no. 7.998) para sustentabilidade das ações formativas do Plano Nacional de Qualificação. Com uma produtividade de US\$ 19.764 por trabalhador, bastante inferior aos EUA (US\$ 105 mil) e Alemanha (US\$ 78 mil), o Brasil ocupa o 15º lugar na América Latina, perdendo para países como Argentina (US\$ 37.589), Chile (US\$ 35.864), Colômbia (US\$ 23.208), México (US\$ 35.579), Venezuela (US\$ 31.054) e Peru (US\$ 24.054), e a 75º posição no ranking mundial. Estudo do Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Administração, da Suíça, em parceria no Brasil com a Fundação Dom Cabral, apontou alguns outros aspectos:

Baixa produtividade e alto custo de vida se somaram a velhos problemas (como sobrecarga tributária e infraestrutura ruim) e derrubaram a posição do Brasil no ranking global de competitividade. [...] Foi no subfator Produtividade e Eficiência que o Brasil mais caiu: do 28º para o 52º lugar,



voltando ao patamar de 2007 (53º). [...] Além de produtividade e preço (custo de vida alto), as principais fraquezas seguem as mesmas: falta de eficiência do Governo em todas as esferas (55ª posição) e infraestrutura ruim (51ª), segmento que inclui logística, tecnologia, ciência, educação, saúde e ambiente. A diferença entre a eficiência privada e a governamental é maior no Brasil: 26 posições. Leis defasadas, carga tributária alta e burocracia excessiva seguem como travas. [...] No Brasil [...], o retorno sobre o investimento produtivo, um indicador de competitividade, é baixo em termos internacionais. [...] nosso grande hiato em termos do capital intangível que sustenta o crescimento se refere a planejamento e gestão. Importantes projetos de infraestrutura esbarram em longos processos de análise para, em seguida, sofrerem atrasos por conta de erros de execução. [...] Somos um país com um sério viés anticrescimento por falta de competitividade. E isso gera uma grave armadilha. O crescimento da demanda pressiona a inflação, obriga o Banco Central a elevar os juros e isso, por sua vez, faz com que a alternativa do ganho sem risco no mercado financeiro pareça ainda mais atrativa. (GONÇALVES, 2011).

Tal resultado se deve à baixa qualificação do trabalhador brasileiro, dos gargalos estruturais e do baixo investimento, bem como um modelo econômico calcado na produção de *commodities*, ao invés de produtos de maior valor agregado, com a produtividade se ressentindo da defasagem de investimento e da educação da população de forma mais evidente em tempos de crise mundial (JORNAL DO BRASIL, 2012c).

Com base no exposto, identifica-se a inapropriada utilização dos recursos para o desenvolvimento e bem-estar da população, justificando-se o estudo apresentado neste artigo. Como delimitação do estudo em questão, esclarece-se não haver o intuito de propor soluções para os graves problemas apresentados, mas sim, explorar um movimento que surge da classe “não política” e de gestores “não públicos”, em busca do crescimento e melhoria do País em que vivem.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Porter (1989) cita que os países devem reunir certas condições básicas que, quando integradas, permitem a construção de uma vantagem competitiva sustentável. O autor propôs o modelo denominado de “diamante nacional”, composto por quatro forças, quais sejam: 1) Condição de fatores de produção, tais como infraestrutura, recursos naturais, mão de obra abundante, comunicação de dados, pesquisa universitária e disponibilidade de cientistas, engenheiros ou especialistas, recursos de capital, etc.; 2) Condições da demanda do mercado doméstico para bens e serviços da indústria, uma vez que a demanda interna forte proporcionaria ao setor uma vantagem inicial, determinando o rumo e o grau de melhoria e inovação das empresas; 3) Indústrias correlatas e de apoio, uma vez que as organizações, ao competirem, têm a possibilidade de coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que evoluem produtos complementares; e 4) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, pois a concorrência interna estimula o progresso e a força competitiva.

O modelo do autor prevê, ainda, duas variáveis adicionais: o acaso (acontecimentos fora do poder da empresa, como mudanças climáticas, acontecimentos na política internacional e descobertas em tecnologias básicas) e o governo, que pode influenciar a competitividade nacional. Por exemplo, a regulamentação pode mudar as condições da demanda interna; políticas implementadas são capazes de fortalecer ou enfraquecer a vantagem competitiva. Tal pensamento encontra paralelo com os desafios e metas de política econômica, defendidos por Vasconcellos (2006) e Parkin (2009), quais sejam: Aumentar o crescimento econômico; Estabilidade de preços, ou seja, o combate à inflação; Estabilidade no ciclo econômico; Reduzir o desemprego; Distribuição de renda socialmente justa; e Reduzir o



déficit do governo e o internacional. Conforme citado por Vasconcellos (2006, p.192-193), tais objetivos não são independentes, “podendo inclusive ser conflitantes”, cabendo à gestão pública “escolher a ênfase a ser dada a diferentes objetivos”.

No que tange o crescimento econômico, de acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2002, p.77), “a idéia de desenvolvimento econômico está associada às condições de vida da população ou à qualidade de vida dos residentes no país”. No entanto, surge aqui o questionamento do que seria, de fato, o Governo e as práticas de gestão pública: como explicar esses elementos que conseguem impor condições, muitas vezes desfavoráveis, à sociedade, sendo, no entanto, eleitos para representarem e defenderem a vontade do “povo”?

Tal cenário, a princípio paradoxal, requer o mergulho num arcabouço teórico: conforme estabelece Coelho (2009a, p. 15), “Quando nos referimos ao Estado [...], estamos tratando da organização que exerce o poder supremo sobre o conjunto de indivíduos que ocupam um determinado território”, o que explicaria o desequilíbrio nas decisões tomadas em benefício de alguns, justificado pelo aspecto da legitimidade do Estado. Coelho (2009a, p.16) defende que “as organizações estatais [...] têm o reconhecimento da população para estabelecer regras a serem obedecidas por todos, administrar a justiça, cobrar impostos, julgar e punir os infratores das regras comuns”. O autor esclarece o mecanismo de “aceitação” de domínio:

a vida em sociedade não é o ambiente natural do homem, mas um artifício fundado em um contrato [...]. No estado de natureza, isto é, naquele em que não houvesse um poder estatal constituído regendo a relação entre os homens, os indivíduos gozariam da mais plena liberdade e usufruiriam de tudo aquilo que pudessem possuir. Naquelas condições, não haveria nem “bem”, nem “mal”, nem a noção de justo ou injusto, pois nenhuma convenção havia ainda sido estabelecida entre os homens, determinando e diferenciando o certo do errado, assim como tampouco haveria qualquer lei – além das da própria natureza – a regular as suas relações [...] os homens viveriam na mais absoluta igualdade, mas também na escassez e na miséria (COELHO, 2009a, p.31-42).

Essas fronteiras se romperam com o tempo, com o surgimento da chamada esfera social (MAIA, 2000). “Mas, se a condição humana no estado de natureza era a de plena liberdade e independência, o que [...] teria levado a humanidade a abandoná-la para viver em sociedade e sob o domínio do Estado?” (COELHO, 2009a, p.33). O próprio autor responde: a busca pela segurança e proteção dos bens e da vida de cada um.

O Estado se forma pelo desejo dos indivíduos (MATIAS-PEREIRA, 2010), discutido por Hobbes (1979), *apud* Coelho (2009a, p.33-34):

Ao transferirem o direito natural de utilizar a própria força para se defender e satisfazer os seus desejos para um ser artificial e coletivo [...], os homens estariam trocando a liberdade natural pela liberdade civil e a independência pela segurança, obrigando-se mutuamente a se submeter ao poder do Estado.

Mas, se tais pensamentos explicam o surgimento do Estado, como é conhecido, quais seriam os fatores que suportariam a ação governamental e quais os limitadores do Poder exercido pelo mesmo? A resposta à primeira pergunta é que as instituições públicas gozam de diversas prerrogativas em relação aos agentes privados, que derivam da assimetria existente entre Estado e sociedade civil. De acordo com Coelho (2009b, p.25-30),

A primazia do público sobre o privado está fundamentada na contraposição entre interesse coletivo e interesse individual. O bem comum não resulta da soma dos bens individuais, razão pela qual os interesses individuais (privados) devem ser subordinados aos interesses coletivos (o bem público).



[...] existe toda uma hierarquia de prerrogativas, que, exercidas pelos agentes legalmente incumbidos, vão do poder soberano, que tudo pode, ao poder limitado em diferentes graus.

Ou seja, ainda que as fronteiras entre o público e o privado se encontrem cada vez mais fracas (OCTAVIANI, 2005), há a preocupação de proteger o indivíduo contra o Estado, o qual teria sua existência justificada na defesa do indivíduo.

Por se tratar de direitos humanos inalienáveis, a preservação da liberdade e da propriedade dos indivíduos seria considerada pelos liberais como cláusula pétrea de qualquer contrato social. Toda ameaça ou tentativa de usurpação desses direitos seria sempre espúria, pois contrária à razão da existência do próprio Estado. Afinal, os homens teriam abdicado de utilizar a sua própria força física em favor do Estado justamente para que este garantisse a sua liberdade e propriedade, e não contra elas atentasse (COELHO, 2009a, p.35).

Tais considerações nos levam à segunda pergunta: quais seriam os fatores limitadores do Poder exercido pelo Governo? A lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999, estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, a proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração (BRASIL, 1999). Em seu artigo 2º, consta que: “A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”, discutidos a seguir.

Os citados princípios preveem que as ações estejam sujeitas aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum (legalidade), não havendo liberdade nem vontade pessoal, vedando buscar outro objetivo ou de praticá-la no interesse próprio ou de terceiros (finalidade ou impessoalidade), com motivação explícita, clara e congruente (motivação) da prática com finalidade pública. São proibidos os excessos, servindo de instrumento de limitação (razoabilidade e proporcionalidade), devendo ater-se à ética (moralidade) na sua finalidade de ação que é o bem comum. São, ainda, observados os princípios da ampla defesa e contraditório, havendo a estabilidade das situações jurídicas (segurança jurídica), quando se prevê a primazia do interesse público sobre o privado, dominando a atuação estatal, na medida em que a existência do Estado justifica-se pela busca do interesse geral (interesse público) (IETAV, 2009; OLIVEIRA, 2009). Por último, o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o princípio mais moderno da função administrativa (IETAV, 2009).

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Freitas (2004, p.3) cita que: “Diante das muitas contradições, o gerente da organização pública se vê também frente a algumas contingências que impõem um repensar de suas práticas, nesse início de século, palavras como suficiência, cliente, resultados, ética, passam a fazer parte do cotidiano”. De acordo com Rua (2009, p.48), no início dos anos 90, motivado pela crise fiscal e escassez de recursos, passaram a ser tentadas novas formas de gestão para melhoria da “eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, bem como a qualidade dos serviços públicos”, corroborando com as colocações de Abrúcio (2007), Queiroz e Ckagnazaroff (2010) e Savi (2011).

Algumas correções ocorreram na condução da economia brasileira: o fim da Conta Movimento do Banco do Brasil, que facilitava os gastos governamentais; as privatizações (em especial nas telecomunicações); o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Sistema Financeiro Nacional (Proer), que reestruturou, organizou e fortaleceu o sistema financeiro; a



Lei de Responsabilidade Social; a inflação e sistema de metas, com a manutenção dos níveis inflacionários sob controle, permanecendo entre 5,5% e 4,5%, entre 2003 e 2011; a estrutura de financiamento imobiliário de longo prazo; a melhora no consumo doméstico; redução da desigualdade social, com a elevação constante do Salário Mínimo; e a melhor estruturação institucional do Brasil, na comparação com os demais integrantes do BRICs: Rússia, Índia e China (AGENDA 2020, 2012). Coronato e Fucs (2012) destacam, também, a reformulação das aposentadorias do setor público, ainda que seus efeitos só venham a ser sentidos dentro de no mínimo dez anos.

Os estudos de Afonso, Schuknecht e Tanzi (2005; 2006), analisando o desempenho e eficiência em 23 países industrializados, mostrou que os gastos públicos poderiam ser muito menores, desde que os Governos adotassem melhores práticas e transferissem diversas atividades não essenciais para o setor privado.

Enquanto o governo foi criado para servir ao homem na solução daquelas questões para as quais as ações individuais apenas não eram suficientes e adequadas, as funções governamentais foram se expandindo com ela a burocracia se fixou e consolidou-se deixando distante o seu objetivo primário de servir à sociedade. Ou seja, ao longo do tempo, o governo foi distanciando-se da sociedade e produzindo uma estrutura burocrática, ineficiente e opressora (FREITAS, 2004, p.14-15).

Boyne (2003) analisou estatisticamente 65 diferentes levantamentos sobre o desempenho do serviço público, identificando a melhoria no gerenciamento como capacitador da melhoria nesta área. Paula (2003) abordou em sua pesquisa o que denominou de dicotomia entre política e administração, ou seja, a vertente “gerencial”, inspirada no movimento internacional pela reforma do Estado na implementação da administração pública gerencial; e a vertente “alternativa”, que busca novas formas de organização e administração do estado, para construir uma administração pública popular. Já Machado (2003) apontou a dificuldade de gestores na máquina pública, devido à indefinição de funções, atribuições, tarefas e responsabilidades.

Lapsley (1999; 2008) e Denhardt e Denhardt (2000) estudaram a “nova gestão pública” (New Public Management - NPM), substituindo o antigo estilo de administração pública por um novo foco gerencial, o qual defende a criação de sistemas baseados na prestação de serviços públicos conforme serviços do mercado, competitivos e eficientes. Governos são incentivados a agir mais como empresas e promover a concorrência e a capacidade de resposta do consumidor na prestação de serviços (WARNER; HEFETZ, 2008). Sua adoção é baseada nos governos apoiarem sua implantação, para transformar seus setores públicos, utilizando critérios de desempenho do setor privado (LAPSLEY, 2009). O estudo de Groot e Budding (2008) da NPM junto a servidores públicos na Holanda mostrou que os mesmos reconheciam a melhoria de desempenho, mas, curiosamente, somente uma minoria atribuíam tal melhoria diretamente às reformas da NPM. Dunleavy *et al.* (2005) destacam que, embora surta efeitos em muitos países, a NPM já foi paralisada ou inverteu-se em alguns dos países, devido, principalmente, às dificuldades encontradas na resolução de problemas sociais, devido ao aumento da complexidade política e institucional.

Slomski *et al.* (2010) discorre sobre os resultados econômico e sistemas de custeio como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e *accountability* no setor público para a minimização da assimetria informacional entre o Estado e a sociedade. Os autores defendem que o volume de recursos disponibilizados pela sociedade para o Estado, via tributação, justifica plenamente o estudo de formas de evidenciação que contribuam para a melhoria da informação produzida pela

administração pública no que se refere à prestação de serviços e consumo de recursos. O problema de assimetria foi também estudado por Rocha Neto e Borges (2011).

Sá (2009) discutiu a busca pela eficiência na gestão pública, pela utilização de recursos gerenciais, para desempenho diferenciado e vantagem competitiva. Utilizando questionários estruturados junto a Secretários de Planejamento, Administração, Fazenda, Receita, Educação, Saúde e Segurança dos diversos estados brasileiros, constatou que quanto melhor o sistema de informações, menor o nível de endividamento do estado e maior sua liquidez financeira. Constatou, também, que os melhores indicadores orçamentários, econômico-financeiros e de desenvolvimento social estão associados aos estados que possuem uma boa avaliação de cultura organizacional gerencial, da visão orientada para o cidadão, do Capital Humano e da gestão do sistema de informações.

Faria, Jannuzzi e Silva (2008) analisam a eficiência dos gastos públicos nos municípios de São Gonçalo, Japeri, Queimados, Cantagalo, São João de Meriti e Resende, no período 1999/2000, por meio da aplicação da análise envoltória de dados – método também utilizado para mensurar a eficiência na área pública por Chang e Kao (1992), Ruggiero (1996), Stone (2002), Afonso e Scaglioni (2005), Jubran (2006) e Stastná e Gregor (2010) -, utilizando os indicadores de despesas per capita com educação e cultura e com saúde e saneamento, verificando também a taxa de alfabetização de 10 a 14 anos; proporção de domicílios particulares permanentes com esgotamento sanitário e saneamento adequado; a taxa de mortalidade por causas hídricas; a proporção de crianças de dois a cinco anos matriculadas em creches ou escolas de educação infantil. Alves (2007) também focou seu estudo na avaliação da administração pública, identificando que as escolas de educação básica com melhor estrutura obtêm melhores resultados nos indicadores sócio-econômicos. O desenvolvimento e uso de indicadores para gerenciamento da eficiência dos serviços público foi também estudado por Greiling (2006) e Pestieau (2009), e recomendado por Smith e Street (2005).

Rutkowski (1998) estudou a questão da (in)eficiência em organizações do setor público, sob a ótica da Qualidade Total (QT) e do Planejamento Estratégico Situacional (PES). O estudo de caso confirmou que a Qualidade Total pode ser utilizada em instituições governamentais em complementaridade ao PES a fim de garantir que problemas bem estruturados, característicos da rotina do dia-a-dia, possam ser executados e monitorados a contento. Freitas (2004) também estudou a implementação da QT, no Setor Público do Estado de Goiás, inferindo que os resultados apresentados na implementação da gestão estão abaixo dos padrões esperados pela Gerência do Programa Qualidade Goiás, que traduz a expectativa do Governo. Conforme citado pelo autor “essas organizações, com seus modelos burocráticos de gestão, atuando preocupadas com normas e regulamentos, sujeitas à cadeia de comando hierarquizado, não têm sido capazes de responder aos desafios impostos por uma sociedade que se transforma com muita rapidez em consequência do acesso ao conhecimento e à informação”. Já Savi (2011) se apoiou na guia de procedimentos contemplada no PMBoK em 13 áreas de resultados, obtendo melhoria em sete delas.

Stastná e Gregor (2010) mediram a eficiência, em termos qualitativos e quantitativos (analisando vagas na educação, instalações culturais, infraestrutura e outros serviços locais) de 202 municípios da República Tcheca, no período 2003-2008, identificando que há um aumento substancial da ineficiência com o tamanho da população, distância do centro regional, proporção de cidadãos com formação universitária, despesas de capital, subsídios per capita e capacidade fiscal. Em relação às variáveis políticas, a concentração de partidos, envolvimento dos eleitores e uma menor participação de representantes de esquerda no Conselho Local aumentam a eficiência.

5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Normalmente as organizações que deveriam se estruturar a partir da necessidade dos clientes, conforme Freitas (2004), tendem a fazê-lo segundo suas prioridades internas. Assim o esforço dos órgãos públicos poderia ser canalizado para a prestação de serviço prescrito pela legislação vigente, ser bem executado e de forma econômica, sob o manto da legalidade, discutido a seguir.

De acordo com Coelho (2009b, p.23), a liberdade negativa, aplicável à esfera privada, prevê que os "indivíduos, associações civis ou empresas [...] poderão fazer tudo aquilo que a lei não proibir e deixar de fazer aquilo que a lei não os obrigar". No entanto, em se tratando do Estado e agentes públicos, tal conceito não se aplica: para assegurar que por meio da ação estatal o interesse público seja atingido e a liberdade individual assegurada, o princípio que irá orientar o Direito Público será o de que o Estado será obrigado a fazer exatamente aquilo que a lei mandar; e só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar (COELHO, 2009b). Desta forma, procurar "brechas na lei" não é, de modo algum, aceitável para um gestor público que terá todos os seus atos avaliados e julgados pela conformidade com o que a lei obriga ou expressamente autoriza.

Assim, infere-se que a eficiência na gestão pública, constante no referencial teórico, seja pela busca na redução de custo, seja pelo princípio Constitucional, encontra-se em desacordo com o previsto no direito positivo: o alto volume arrecadado por meio dos tributos, o orçamento Federal e a quantidade de servidores federais e cargos de confiança são incompatíveis com a qualidade dos serviços prestados, desempenho estudantil, analfabetismo e repetência, corrupção, dificuldade de fazer negócios, abismo no IDH, abandono de projetos de otimização, burocracia, etc. Em especial, a burocracia, severa barreira à eficiência, conforme discutido por Lipski (2010) e Matias-Pereira (2012a), também conflita diretamente com os preceitos defendidos por Contador (2004) para aumento de produtividade, quais sejam: eliminar atividades desnecessárias/duplicidade e simplificação das atividades.

Matias-Pereira (2012a, p.12) destaca que "o modelo de administração gerencial tem como referência o modelo de administração utilizado no setor privado, orientado para resultados, minimização de custos e redução dos controles das atividades-meio". De acordo com Cilo (2011), "Em países como Canadá e Suíça, mundialmente reconhecidos pela excelência em gestão pública, é uma prática comum nomear empresários para atuar na política - seja por meio de câmaras independentes, seja na atuação técnica em órgãos estatais".

Torna-se evidente que a mudança almejada requer uma completa reformulação dos processos de trabalho usualmente encontrados na esfera pública: Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) defendeu que o principal processo de mudança econômica é a introdução de inovações e a inovação central é o empreendedor (BRUE, 2005). Tal posição é reforçada pela colocação de Queiroz e Ckagnazaroff (2010, p.684) de que "A concepção de inovação encontra-se muito próxima ao conceito de mudança". Damanpour e Schneider (2009) defendem que a adoção da inovação nas organizações públicas dependeria das características da inovação em si e também das características dos gestores. Matias-Pereira (2012a) defende a criação de uma cultura empreendedora na administração pública para melhoria dos resultados e qualidade dos serviços prestados, da mesma forma que Paludo e Procopiuck (2011, p.74), ao citarem que "é possível melhorar os resultados do planejamento governamental em todos os níveis ao valorizar e crescentemente impulsionar o empreendedorismo".

Observa-se que a CGDC estaria, desta forma, alinhada com as necessidades de mudança pelo fato de sua composição englobar perfis empreendedores, o que tornaria factível, ao menos conceitualmente, a possibilidade de reinventar a forma de trabalho e os processos envolvidos. Como citado por Brue (2005, p. 466), "o empreendedor é a pessoa que executa



novas combinações e introduz inovações”. Da mesma forma, Hisrich e Peters (2004) definem o empreendedor como alguém com características comportamentais que incluem iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos para transformar recursos e situações para proveito prático, bem como aceitação do risco envolvido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, na presente pesquisa, ser inadequada a postura reinante nos últimos anos de Governo de tratar problemas de ineficiência e ineficácia do serviço público, gastos governamentais excessivos, populismo desmedido e preocupações meramente “de palanque”. O diagnóstico parece apontar para a utilização da gestão profissional, com alternativa ao estabelecido, “para que o Brasil do presente se sobreponha ao Brasil do passado” (VASSALLO, 2012, p.11).

Freitas (2004, p.3) cita que “a variável gerencial passa a ter uma importância fundamental na implementação de ações que orientem para a melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de foco no cliente” no serviço público. O autor ainda complementa:

o desgaste a que chegou a administração pública, determina que sejam desenvolvidos esforços importantes que busquem resgatar a imagem que a dignifique. Promover a qualidade do setor público vai muito além de apenas oferecer um serviço melhor ao público, a partir de um atendimento melhor; também envolve racionalizar os custos, diminuir gastos do orçamento, descentralizar, atrair servidores e mantê-los motivados (FREITAS, 2004, p. 15).

A dicotomia público x privado mostra ser uma barreira à evolução e a melhoria: é perceptível, ao longo dos anos, como o “privado” se mostra cada vez mais permeável às ações que poderiam ser entendidas como públicas: as práticas e preocupações com o meio ambiente e com a sustentabilidade, as ações sociais, a busca pela excelência no trato com o ser humano e com a qualidade de vida, o orgulho de estar na lista das “melhores empresas para se trabalhar” (e não somente nas “melhores e maiores”) e de ser chamada de “empresa cidadã”, etc., são exemplos deste movimento.

Por outro lado, são escassos os movimentos do público para o privado: o público pode (e deve) vencer a inércia e a relutância em aprender com o privado formas eficientes de gestão e ganhos de produtividade. A população crescente e a limitação dos recursos disponíveis para atendê-la, fazem com que ser capaz de “fazer mais com menos” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011) seja algo desejável a qualquer instituição e, em especial, no que diz respeito ao que é público, significa poder atender melhor a uma quantidade maior de pessoas, justificativa mais que plausível para disparar e dar continuidade às ações necessárias.

7. REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa, 2007. 67-86, 1967-2007.

ADAM, A.; DELIS, M.; KAMMAS, P. Public sector efficiency: leveling the playing field between OECD countries. Public Choice, v.146, No. 1-2, p.163-183, 2011.

AFONSO, A.; SCAGLIONI, C. Public services efficiency provision in Italian regions: a non-parametric analysis (February 2005). ISEG-UTL Economics Working Paper No. 2/2005/DE/CISEP. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=670741>. Acesso em 28 jan 2012.



AFONSO, A.; SCHUKNECHT, L.; TANZI, V. Public sector efficiency: An international comparison. *Public Choice*, v.123, No.3-4, p.321-347, 2005.

_____. Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets (January 2006). ECB Working Paper No. 581. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=876945>>. Acesso em 28 jan 2012.

AGENDA 2020. Gerdau aborda os desafios do Brasil. *Agenda 2020*, 16 mar 2012. Disponível em <<http://agenda2020.com.br/?p=1747>>. Acesso em 17 mar 2012.

ALVES, T. Avaliação na administração pública: uma proposta de análise para as escolas públicas de educação básica. Dissertação (Mestrado em Administração), 2007. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, 2007, 237 p.

ANTUNES, L. Os dólares estão aqui. *Revista Exame*, ed 1011, ano 46, n.4, 07 mar 2012, p.52-54.

BBC BRASIL. Mesmo como 6ª economia, Brasil continua pobre, diz economista. Disponível em <http://not.economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201112281442_BBB_80658344>. Acesso em 28 dez. 2011.

BILIO, R. L. A metamorfose na concepção do Fundo de Amparo ao Trabalhador: o deslocamento da responsabilidade pública para o mito do empreendedorismo. In: *Anais do Seminário Nacional da Pós-Graduação em Ciências Sociais - UFES*, 2011, Espírito Santo. Anais...

BOYNE, G. A. Sources of public service improvement: a critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v.13, i.3, p.367-394, 2003.

BORGER, B.; KERSTENS, K.; MOESEN, W.; VANNESTE, J. Explaining differences in productive efficiency: An application to Belgian municipalities. *Public Choice*, v.80, No.3-4, p.339-358, 1994.

BRASIL. Lei Nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9784.htm>>. Acesso em 20 fev. 2011.

_____. Governo cria Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade. Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES, 11 mai 2011. Disponível em <<http://www.cdes.gov.br/noticia/21555/governo-cria-camara-de-politicas-de-gestao-desempenho-e-competitividade.html>>. Acesso em 24 dez. 2011.

BRUE, S. L. História do pensamento econômico. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHANG, K.; KAO, P. The relative efficiency of public versus private municipal bus firms: An application of data envelopment analysis. *Journal of Productivity Analysis*, v.3, No. 1-2, p.67-84, 1992.

CILO, H. A cartilha maquiavélica de Gerdau. *Isto É – Dinheiro*. 10 jun. 2011. Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/59371_A+CARTILHA+MAQUIAVELICA+DE+GERDAU>. Acesso em 05 jan. 2012.

COELHO, R. C. Estado, governo e mercado. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009a.

_____. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009b.

CONTADOR, J. C. Produtividade. In: CONTADOR, José Celso (org). Gestão de operações: a engenharia a serviço da modernização da empresa. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

CORONATO, M.; FUCS, J. Por que crescemos tão pouco? Época, no. 721, 12 mar. 2012, p.36-41, 2012.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. Journal of Public Administration Research and Theory, v.19, i.3,p.495-522, 2009.

D'ANGELO, A. Dilma amplia poder. Correio Brasiliense, Brasil S.A., 5 dez 2011. Disponível em <<https://conteudoclipingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/12/5/dilma-amplia-poder>>. Acesso em 27 jan 2012.

DE MELLO, P. C. Finanças Internacionais e Política Macroeconômica. Rio de Janeiro: FGV Online, 2010.

DENHARDT, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p.367.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. Public Administration Review, v.60, Issue 6, p.549–559, 2000.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H.; BASTOW, S.; TINKLER, J. New public management is dead-long live digital-era governance. Journal of Public Administration Research and Theory,v.16, i.3, p.467-494, 2006.

FATORELLI, M. L. A reserva de 47% dos recursos federais em 2012 para pagamento do serviço da dívida decorre do modelo econômico vigente no país, que tem raízes históricas no processo de colonização e influenciou a conformação injusta da sociedade brasileira. Jornal dos Economistas, Rio de Janeiro, No. 272, mar 2012, p.5-8.

FARIA, F. P.; JANNUZZI, P. M.; SILVA, S. J. Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 42(1):155-177, jan./fev. 2008.

FREITAS, J. D. O Papel dos gerentes no processo de implementação da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública no Estado de Goiás. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), 2004. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, 2004, 113 p.

GONÇALVES, R. Brasil cai para 44° em competitividade. Portal Protec. 18 mai. 2011. Disponível em <http://www.protec.org.br/politicas_publicas_detalhe.php?id=18045>. Acesso em 05 jan. 2012.

GREILING, D. Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 Is.6, p.448–465, 2006.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JÚNIOR, R. Economia Brasileira Contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROOT, T.; BUDDING, T. New public management's current issues and future prospects. Financial Accountability & Management, v.24, i.1, p.1–13, 2008

GUROVITZ, H. O país do futuro e a Terra do nunca. Época, n. 721, 12 mar 2012, p.8, 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo, 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IETAV. Princípios fundamentais da administração pública. In: Administração pública (Apostila). Resende: IETAV System, 2009.

JORNAL DO BRASIL. Arrecadação federal bate recorde histórico em 2011. *Jornal do Brasil, Economia*, 27 jan 2012a. Disponível em <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2012/01/27/arrecadacao-federal-bate-recorde-historico-em-2011/>>. Acesso em 27 jan 2012.

_____. Tumultos no país são reflexo de desmoralização do poder público. *Jornal do Brasil, País*, 09 fev 2012b. Disponível em <<http://www.jb.com.br/pais/noticias/2012/02/09/tumultos-no-pais-sao-reflexo-de-desmoralizacao-do-poder-publico/>>. Acesso em 09 fev 2012.

_____. Trabalho no Brasil está na lanterna. *Jornal do Brasil, Economia*, 17 mar 2012c. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/trabalho-no-brasil-esta-na-lanterna-4341713>>. Acesso em 18 mar 2012.

JUBRAN, A. J. Modelo de análise de eficiência na administração pública: estudo aplicado às prefeituras brasileiras usando a análise envoltória de dados. Tese (Doutorado em Engenharia), 2006. Universidade de São Paulo, 2006, 226 p.

LAPSLEY, I. Accounting and the new public management: instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity?. *Financial Accountability & Management*, vol.15, i.3-4, p.201-207, 1999.

_____. The NPM agenda: back to the future. *Financial Accountability & Management*, v.24, i.1, p.77-96, 2008.

_____. New public management: the cruellest invention of the human spirit?. *Abacus*, v.45, i.1, p.1-21, 2009.

LIPSKI, M. Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. New York: Russel Sage Foundation, 2010

MAIA, A. A dicotomia público x privado com o advento do Estado Social: uma análise crítica à obra de Hannah Arendt. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 5, n. 46, 1 out. 2000. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/53>>. Acesso em: 13 jan. 2011.

MACHADO, R. A. R. Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na Administração Pública Federal. Dissertação (Mestrado em Ciência Política), 2003. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas, 2003, 147 p.

MANO, C. O homem e a máquina. *Revista Exame*, ano 45, n.23, ed. 1005, 30 nov. 2011, p.48-58.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de administração pública – foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 263p.

_____. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012a, 310p.

_____. Curso de gestão estratégica na administração pública. São Paulo: Atlas, 2012b, 223p.

OCTAVIANI, T. Globalização e constitucionalismo frente à dicotomia público e privado. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 908, 28 dez. 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/7803>>. Acesso em: 13 jan. 2011.

O GLOBO. PIB do Brasil ultrapassou o do Reino Unido. *O Globo. Economia*, 26 dez. 2011. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/pib-do-brasil-ultrapassou-do-reino-unido-3513784>>. Acesso em 26 dez 2011.

_____. Arrecadação de impostos cresceu 10% e atingiu quase R\$ 1 trilhão. O Globo, Economia, 27 jan 2012. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/arrecadacao-de-impostos-cresceu-10-atingiu-quase-1-trilhao-3775108>>. Acesso em 27 jan 2012.

OLIVEIRA, R. C. R. Princípios do direito administrativo. Aula 01: Princípio da legalidade, 5ª parte. Saber Direito. TV Justiça, 2009. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=WpGxZRjO8Mo&feature=related>>. Acesso em 20 fev. 2011.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. Planejamento governamental – referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011, 215p.

PARKIN, M. Economia. 8. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2009.

PAULA, A. P. P. Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), 2003. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Estadual de Campinas, 2003, 281 p.

PESTIEAU, P. Assessing the performance of the public sector. Annals of Public and Cooperative Economics, v.80, i.1, p.133-161, 2009.

PORTER, M. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 44(3):679-705, Maio/jun. 2010.

ROCHA NETO, J. M.; BORGES, D. F. As assimetrias entre as políticas setoriais e a política de planejamento regional no Brasil. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 45(6):1639-54, nov./dez. 2011.

ROY, C.; SÉGUIN, F. The institutionalization of efficiency-oriented approaches for public service improvement. Public Productivity & Management Review, v.23, No. 4, p.449-468, 2000.

RUA, M. G. Políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: 2009.

RUGGIERO, J. On the measurement of the technical efficiency in the public sector. European Journal of Operational Research, v.30, i.3, p.553-565, 1996.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. Gestão & Produção v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998.

SÁ, M. C. B. Avaliação dos impactos da modernização da gestão pública no desempenho dos estados brasileiros. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), 2009. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo, 2009, 137p.

SAVI, E. M. S. Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública: uma análise para o Governo do Estado de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), 2011. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2011, 267p.

SERRA, J. A nova vanguarda do atraso. Estadão.com.br, 12 jan. 2012. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,a-nova-vanguarda--do-atraso-,821740,0.htm>>. Acesso em 12 jan. 2012.

SISCÚ, J. Quem paga impostos no Brasil? Jornal dos Economistas, Rio de Janeiro, No. 272, mar 2012, p.3-4.



SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B.; AMARAL FILHO, A. C. C.; SLOMSKI, V. G. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro 44(4):933-57, jul./ago. 2010.

SMITH, P. C.; STREET, A. Measuring the efficiency of public services: the limits of analysis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, v.168, i.2, p.401-417, 2005.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

STASTNÁ, L.; GREGOR, M. Local government efficiency: evidence from the czech municipalities. Center for Economic Research and Graduate Education of Charles University, Economic Institute (CERGE-EI), 2010. Disponível em <<http://iweb.cerge-ei.cz/pdf/gdn/IRP-cities-local-government-efficiency-gregor-stastna.pdf>>. Acesso em 28 jan 2012.

STEFANO, F. Os dólares estão aqui. *Revista Exame*, ed 1011, ano 46, n.4, 07 mar 2012, p36-47.

STONE, M. Can public service efficiency measurement be a useful tool of Government? The lesson of the Spottiswoode report. *Public Money & Management*, v.22, Issue 3, p.33-40, 2002.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E. F.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Rev. Adm. Pública*. Rio de Janeiro 45(2):401-33, mar./abr. 2011

VASCONCELLOS, M. A. S. *Economia: micro e macro*. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2006.

VASSALLO, C. Mais que Capital. *Revista Exame*, ed 1011, ano 46, n.4, 07 mar 2012, p.11.

WARNER, M. E.; HEFETZ, A. Managing markets for public service: the role of mixed public-private delivery of city services. *Public Administration Review*, v.30, i.1, p.155-166, 2008.

YOSHIDA, E. Outro ângulo – Infraestrutura – vivendo de herança. *Revista Exame*, ed 1011, ano 46, n.4, 07 mar 2012, p.28-29.