

A IMPORTÂNCIA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

*Junival Santos Alves**

Resumo

O presente artigo tem como objetivo estudar o princípio Constitucional da Eficiência frente ao Gestor Público, com o intuito de apresentar sua importância na Gestão Pública. O princípio da eficiência administrativa estabelece o seguinte: toda ação administrativa deve ser orientada para concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei. Tal princípio encontra respaldo na Constituição Federal, pela Emenda Constitucional nº 19/1998, para compor em conjunto com os princípios da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade e Publicidade. O objetivo dessa análise foi dar a esse princípio um contorno próprio, mostrando sua importância no setor público e coadunando com a noção de modernidade que o redimensionou no mundo da Gestão Pública, possibilitando aos gestores públicos trilhar por um caminho menos burocrático, e mais eficiente.

Palavras Chave: Gestão Pública, Princípios da Gestão, Princípio da Eficiência.

Abstract

This article aims to study the constitutional principle of efficiency across the Public Manager in order to present its importance in Public Management. The principle of administrative efficiency states: every action must be administered or oriented materials and effective achievement of the put purpose by law. This principle is supported by the Federal Constitution, the Constitutional Amendment No. 19/1998, to form together with the principles of legality, morality, impersonality and Advertising. The aim of this analysis was to give this principle a contour itself, showing its importance in the public sector and coadunating with the notion of modernity that has sized in the world of Public Management, enabling public managers to tread for a less bureaucratic way, and more efficient.

Key-Words: Public Management, Principles of Management, Principle of Efficiency.

*Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências Educacionais-FACE, Funcionário Público Municipal/Itagibá-Ba, e Técnico em Agente Comunitário de Saúde. admjunioralves@hotmail.com

Introdução

Este texto tem por finalidade demonstrar a importância do princípio da eficiência para a Gestão Pública, bem como a necessidade de que seus agentes comprometam-se em buscar maiores resultados dentro dos recursos disponíveis, sempre tendo como parâmetro o indeclinável atendimento ao interesse público. Dessa forma, o princípio da eficiência vem marcar uma mudança de perfil da Gestão Pública, perfil este que se preocupa com a qualidade, agilidade e credibilidade dos serviços públicos. Ele estabelece uma nova condição do cidadão frente à própria atuação do Estado-administração, que passa a ter que utilizar o instrumental burocrático não como um fim em si mesmo, mas como o mecanismo de concretização do interesse do cidadão, individual ou coletivamente.

A Eficiência é um termo que designa o fazer bem, utilizar adequadamente os recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos demais trabalhadores. Em outras palavras, a eficiência é sinónimo de utilização racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados pré-determinados.

A Emenda Constitucional nº 19/98, introduziu no artigo 37 da Constituição Federal, a obrigatoriedade de observação por parte da gestão pública, além dos princípios da Legalidade, Moralidade, Impessoalidade e Publicidade, o princípio da Eficiência, o qual proporcionou uma nova roupagem para a Gestão Pública no Brasil.

Com seu surgimento após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para gerir os negócios da época, o que deu início à ciência da gestão no âmbito geral, e também a gestão pública que é uma área do conhecimento dedicada ao estudo das atividades relacionadas a gerencia de instituições públicas, cabendo ao profissional coordenar, planejar, dirigir e executar processos em departamento Federais, Estaduais e Municipais.

Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas, Políticas Públicas, entre outras. Assim como todas as organizações administrativas, são baseadas numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, assim é a gestão Pública, ordenada pelo poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e colaboradores, estabelecendo a relação de subordinação.

Portanto, o princípio da Eficiência passa a ser um instrumento que possibilita extrair o sentido pleno e verdadeiro da lei maior, proporcionando a estabilidade e a legitimação. Dessa forma, um serviço público moderno e democrático vem sendo delineado ao longo dos últimos anos em razão do comando constitucional imperativo da eficiência, possibilitando novos caminhos para a Gestão Pública Brasileira.

Nova Gestão Pública

A Gestão está presente nas mais diversas áreas de atuação das nossas vidas, desde a antiguidade ela já se fazia presente nos grupos através de seus líderes, nas iniciativas privadas, e, é claro, no setor público. E na atualidade não é diferente, buscamos a todo custo organizarmos nossas vidas da melhor forma possível, ou seja, realizarmos gestão.

Sendo assim, podemos afirmar que gestão é um processo de gerenciamento e administração em todos os segmentos da vida, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada, objetivando o crescimento estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado pelo grupo com metas específicas a serem alcançadas.

A gestão surgiu após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para gerir os negócios da época, o que deu início a ciência da gestão, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas nas práticas das atividades públicas, para obter uma gestão pública eficiente.

Gestão Pública é o termo que designa ou integra um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou tenha tal finalidade. Ao mesmo tempo em que caracteriza como o conjunto de gestores, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, etc.

Dessa forma, uma organização pode ser privada ou pública, mas com interesses que alcance toda a comunidade. Por tanto, pode haver “gestão pública” em organizações públicas e privadas, embora seja bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de setores privados. Um exemplo são as Organizações não Governamentais (ONGs), que

embora sejam juridicamente entidades privadas, muitas vezes objetivam o bem público ao cuidarem de animais, do meio ambiente, estimularem atividades artísticas, entre outras.

Tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Na maior parte das vezes, a gestão pública está organizada de forma a reduzir processos burocráticos.

A gestão pública pode ser direta, a qual desempenhada pelos Poderes da União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios. Estes órgãos não são dotados de personalidade jurídica própria. As despesas inerentes à administração são contempladas no orçamento público e ocorre a desconcentração administrativa, que consiste na delegação de tarefas.

Já a indireta é a transferência da administração por parte do Estado a outras pessoas jurídicas, sendo que essas pessoas jurídicas podem ser fundações, empresas públicas, organismos privados, etc. Neste caso ocorre a descentralização administrativa, ou seja, a tarefa de administração é transferida para outra pessoa jurídica. No Art. 37da Constituição Federal determina que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Assim como no setor privado, as pessoas que prestam serviços no setor público também têm suas obrigações a serem cumpridas, dentre elas estão as funções do gestor. Tendo em princípio, a função de fixar as metas e alcançar através do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, buscar a solução para eles, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar todo o conjunto.

Tendo ciência que um indivíduo que trabalha na gestão pública é conhecido como gestor público, e tem uma grande responsabilidade para com a sociedade, devendo fazer a gestão e administração de matérias públicas, de forma transparente e ética, em concordância com as normas legais estipuladas.

A Gestão Pública, como todas as organizações administrativas, é baseada numa estrutura hierarquizada com graduação de autoridade, correspondente às diversas categorias funcionais, ordenadas pelo poder Executivo de forma que distribua e escalone as funções de seus órgãos e colaboradores, estabelecendo a relação de subordinação.

Para fornecer auxílio e dar direção aos gestores, estão escritos na Constituição Federal de 1988 alguns princípios que norteiam as práticas na Gestão Pública Brasileira.

Os princípios Constitucionais tem por objetivo, fornecer à Gestão Pública, orientação na ação do gestor quando na prática dos atos administrativos, e garantir para todos uma administração na correta gestão dos negócios públicos, como também no honesto e correto manuseio do dinheiro público, visualizando o atendimento de bens e de serviços somente no interesse de todos. Para tal fim, é preciso que o gestor siga o princípio da Legalidade, o qual assume o papel de maior importância no regime jurídico-administrativo. É tal o seu valor que segundo Mello (2005) “implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os gestores públicos, desde o que ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas”.

O Princípio da legalidade é fundamento do Estado democrático de direito, tendo por fim combater o poder arbitrário do Estado. Os conflitos devem ser resolvidos pela lei e não mais através da força, assim o gestor não pode fazer o que bem entender na busca do interesse público, ou seja, tem que agir segundo a lei, só podendo fazer aquilo que a lei expressamente autoriza e no silêncio da lei está proibido de agir.

Já o administrador pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe e o que silencia a respeito. Portanto, tem uma maior liberdade do que o gestor.

Já o Princípio da Impessoalidade, situa-se no tratamento isonômico e neutro a todos os gestores, sempre tomando por base o interesse público, contido no fim legal a que se propõe a norma.

A Administração deve manter-se numa posição de neutralidade em relação aos gestores, ficando proibida de estabelecer discriminações gratuitas. Só pode fazer discriminações que se justifiquem em razão do interesse coletivo, pois as gratuitas caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade, que são espécies do gênero ilegalidade.

Enquanto que o princípio da Moralidade apregoa a necessidade de que o gestor público continuamente obedeça aos ditames éticos e morais, devendo estar seus comportamentos revestidos de lisura e neutralidade e sempre visando o bem comum.

A moralidade administrativa como princípio, segundo escreve Meirelles (1996), “constitui hoje pressuposto da validade de todo ato da Administração Pública”. Conforme assentado na

doutrina, não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração. Assim, o gestor, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto.

A doutrina enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada às convicções íntimas do gestor público, mas sim à noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

Existe também o princípio da Publicidade que preceitua que todo e qualquer ato administrativo deve ser publicado, salvo quando a matéria necessita imprescindivelmente de sigilo. Tal princípio tem como escopo de dar transparência aos atos da gestão pública, fincando-se como requisito de eficácia e moralidade dos mesmos.

“Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado” (art. 5º, XXXIII da CF). O prazo para que as informações sejam prestadas é de 15 dias (Lei 9051/95).

A publicidade dos atos de governo deve ser impessoal em razão dos interesses que o Poder Público representa quando atua. Tal publicidade é uma obrigação imposta ao gestor, não tendo qualquer relação com a propaganda eleitoral gratuita.

Por último, dentre os princípios expressos pela Constituição Federal, encontra-se o princípio da eficiência. Este que será examinado em tópico disjuncto, uma vez que demandará argumentações mais aprofundadas e com maiores detalhes.

Segundo Stoner (1999) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, para Drucker (1999) eficiência é “fazer as coisas certas”.

Uma abordagem da eficiência como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000) quando diz que:

“[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante”.

A palavra eficiência é usada em diferentes âmbitos. Na física, por exemplo, a eficiência de um processo ou de um dispositivo é a relação entre a energia útil e a energia investida. Na economia, fala-se da eficiência à Pareto, que é uma noção enunciada por Vilfredo Pareto.

Neste sentido, a eficiência é considerada ótima se não for possível melhorar a situação sem prejudicar a mesma, podendo ser racional, dos meios pelos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado. Trata-se da capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, para produzir um grande número de resultados.

Em sentido geral, a Eficiência é um termo que designa o fazer bem, utilizar adequadamente os recursos organizacionais disponibilizados aos gestores e aos demais trabalhadores. Em outras palavras, a eficiência é sinônimo de utilização racional dos recursos de forma a maximizar a probabilidade de atingir os resultados pré-determinados. É a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados.

O princípio da Eficiência é o mais novo princípio constitucional relativo ao Direito Administrativo, foi oficialmente inserido no *caput* do art. 37 através da EC nº 19/1998, fazendo parte da chamada “Reforma Administrativa”.

Este princípio faz parte de um contexto maior, surgido do “Plano Diretor da Reforma do Estado”, encabeçado pelo Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado no ano de 1995, assim sendo, iniciou-se uma mudança de foco por parte do gestor público pátrio, de forma a considerar uma maior preocupação com os resultados em detrimento dos procedimentos - visão por sinal mais compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação social mais forte na gestão pública.

O professor Paulo Modesto (2001) destaca que a reforma administrativa introduzida no Brasil guarda relação com outras reformas ao redor do mundo, sendo comum haver estímulo a privatizações, descentralização do poder central, ampliação dos controles de produtividade e economicidade, incentivo à gestão direta pela comunidade de serviços sociais e assistenciais, capacitação de pessoal, ampliação de mecanismos de participação popular na atividade administrativa e de controle social da gestão pública, entre outros.

Desse modo, a Emenda nº 19/98 foi o instrumento mais importante dessa reforma, sendo seguida por leis e atos legais que resumem a tentativa de modernização do Estado, dividindo

temas como a privatização de estatais, o fim dos monopólios, a reforma tributária e a reforma política. Ocasionalmente modificando a estrutura do Poder Judiciário, que como figura estatal também está sujeito ao Princípio da Eficiência, como foi o caso da recente Emenda nº 45/04, conhecida como Reforma do Judiciário, introduzindo a preocupação, por exemplo, com a duração razoável do processo. Nesse contexto, destaca-se também a Lei nº 11.419/06, que trata da informatização do processo judicial.

A Gestão Pública Brasileira já passou por três fases: a fase **patrimonialista** (durante a era do Império), **burocrática** (na era Vargas) e **gerencial** fase mais recente que está sendo aprimorada.

Na Gestão Patrimonialista não havia diferença entre os interesses pessoais dos agentes públicos e dos grupos aos quais pertencem e os interesses da própria gestão; já a Gestão Burocrática: superou o patrimonialismo por meio da adoção do princípio da impessoalidade.

Para prevenir e reprimir a ocorrência de desvios foram criados rígidos controles sobre a atuação dos gestores públicos, que devem obedecer aos procedimentos determinados e à rígida hierarquia e à separação de funções; enquanto que a Gestão Gerencial busca superar o modelo burocrático por meio da adoção do princípio da eficiência, que tem as seguintes consequências principais: utilização do controle de resultados em substituição ao controle de meios, maior autonomia dos gestores, dos órgãos e das entidades públicas, serviço orientado para o cidadão e utilização de indicadores de desempenho.

Como a Gestão pública é fundamentada numa estrutura de poder, que é a relação de subordinação entre órgãos agentes com distribuição de funções e graduação de autoridade de cada um, e como se sabe, no poder judiciário e no poder legislativo não há hierarquia, portanto esta é privativa na função executiva, coo elemento típico da organização e ordenação dos serviços administrativos.

“Art. 241. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.”

Na conceituação do código civil, o Estado é a pessoa jurídica de Direito Público interno(art. 14, I).Como ente personalizado, ele tanto pode atuar no campo do direito Público como no Direito Privado, mantendo sempre sua única personalidade de direito público, pois a teoria da

dupla personalidade do direito acha-se definitivamente superada. Esse é o Estado de Direito, ou seja, O estado Juridicamente organizado e obediente às suas próprias leis.

O Estado é constituído de três elementos originários e indissociáveis: Povo, Território e Governo soberano. Povo é o componente humano do Estado; Território, a sua base física; Governo soberano, o elemento condutor do estado, que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto- organização emanada do povo.

Os poderes de Estado, na clássica tripartição de Montesquieu, até hoje adotada nos Estados de Direito, são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si e com suas funções reciprocamente indelegáveis.

Cada um desses poderes tem uma função que lhes são atribuídas: função do poder Legislativo é a elaboração das leis (função normativa); do poder Executivo é a conversão da lei em ato individual e concreto (função administrativa); e a função do poder judiciário é a aplicação coativa da lei aos litigantes (função judicial). O governo é a resultante da interação dos três Poderes de Estado –Legislativo, Executivo e Judiciário, como a gestão é de todos os órgãos desses poderes.

Para facilitar a execução dessas funções, o princípio da eficiência trouxe consigo novas exigências que afetaram diretamente o servidor, pois ele é a peça que movimenta a engrenagem chamada serviço público. A imagem da Gestão Pública estava arranhada, era preciso recuperar a credibilidade junto à sociedade e isso somente seria possível responsabilizando o servidor pela gestão pública de qualidade, e foi o que aconteceu.

Nesse processo também há espaço para o cidadão que foi chamado a gerenciar indiretamente os serviços prestados pela Gestão. Ele passa a ser um aliado da eficiência, pois tem em mãos, ferramentas constitucionais importantíssimas de cobrança do Estado.

Art.37. (...)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

A burocracia e o funcionamento cartorial do serviço público é um dos graves entraves à celeridade processual e isso reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Sendo assim, o princípio da eficiência torna-se instrumento legal de combate à morosidade afeta aos processos administrativos.

É preciso ter em vista toda e qualquer forma de controle da prestação do serviço público, que se materializa por meio dos atos ou processos administrativos, a fim de que os melhores resultados sejam alcançados em benefício da sociedade.

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição com o objetivo de transformar o modelo de gestão burocrática em gestão gerencial, fundamentado no neoliberalismo, corrente de pensamento que defende o Estado mínimo, aquele em que a sua atuação fica restrita apenas às áreas imprescindíveis da vida social.

Desse modo, o princípio da eficiência ganha especial relevo, também, quando confrontado com os atos administrativos discricionários. É cediço que o mérito desse ato não pode ser questionado pelo judiciário, uma vez que não compete ao julgador se imiscuir na seara da oportunidade e conveniências administrativas, todavia, a eficiência desses atos pode ser objeto de fiscalização interna.

O controle interno de cada órgão e o Tribunal de Contas (controle externo do Poder Executivo) está legalmente apto a aferir, não somente a legalidade, mas a avaliação dos resultados quanto à eficiência da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e aplicação dos recursos públicos, ou seja, são unidades competentes para apreciar todos os aspectos da atividade administrativa, podendo impugnar ou suspender os atos que não demonstrarem ser eficientes.

Atualmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem focado a sua atuação na eficiência, e economicidade das ações administrativas a partir da análise dos índices de desempenho dos órgãos e entidades da Gestão, os quais são aferidos no momento da prestação das contas enviadas anualmente ao TCU.

Por meio desses índices (números, porcentagens, razões) é possível verificar o desempenho quantitativo e qualitativo da gerência administrativa. De posse desses dados, o TCU vai analisar se os resultados alcançados estão de acordo com as metas preestabelecidas ou com resultados atingidos em outros períodos pelo órgão ou entidade. Assim, o princípio da

eficiência é mais um referencial de controle, seja dos atos discricionários, da razoável duração do processo ou da própria gestão pública, portanto representa um grande avanço institucional, em atenção à necessidade de um bom agir administrativo.

Este princípio tem seus diversos pontos positivos, servindo para o direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, uma vez que a Constituição Federal determina ser objetivo fundamental da República Federativa do Brasil (art. 3º, IV) promover o bem de todos; zelar pela transparência de todas as atividades administrativas, possibilitando amplo conhecimento e participação popular; buscando a participação e aproximação dos serviços públicos da população (princípio da gestão participativa); a EC 19/98 incluiu, no art. 37, § 3º, a previsão de que a lei disciplinará a participação do usuário na administração pública; visando a desburocratização, simplificação e desregulamentação de procedimentos, com a eliminação de exigências desnecessárias; e buscando a qualidade e melhoria constante das atividades administrativas, especialmente dos serviços fornecidos à população.

Na verdade, essas alterações refletiam a necessidade de traçar uma nova feição para o serviço público. Foram alterações pontuais, mas que carregam em si as sementes que viriam germinar e proporcionar novos frutos a serem colhidos pela sociedade ao longo do tempo, de maneira que ocasionasse uma mudança significativa nos processos gerenciais na Gestão Pública Brasileira.

Considerações

De tudo que foi abordado aqui, e considerando que a Gestão Pública não pode desempenhar suas atividades sem se preocupar com o interesse da coletividade, seu principal desafio é concretizar o princípio da eficiência, possibilitando a comunidade um tratamento com qualidade e sem tantas burocracias.

A inserção da eficiência como princípio, de certa forma, mudou o comportamento daqueles que fazem parte da Gestão Pública, pois o ato administrativo ganhou outra configuração: não basta ser legal, impessoal, moral e público, é preciso ser eficiente, oferecer bons resultados, ser econômico, célere, útil e, sobretudo, satisfazer o cliente. Desse modo, um serviço público moderno e democrático vem sendo delineado ao longo dos últimos anos em razão do comando constitucional imperativo da eficiência.

A eficiência, nunca antes questionada, era apenas uma recomendação, um adorno agregado às condutas públicas. A partir do momento em que foi guinada à categoria de princípio, passa a ser um referencial de controle de diversos aspectos da gerência pública.

Em verdade, foram poucas as alterações substanciais práticas trazidas pelo princípio. No entanto, é inegável também que houve, por parte da União, Estados e Municípios, grandes esforços na destinação de recursos para implantar medidas de eficiência, que se refletem, por exemplo, em incentivos de qualificação profissional dos servidores, bem como ampliação do quadro de pessoal, o que reflete diretamente na melhoria da qualidade da prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

O princípio da eficiência é, sem dúvida, o mais moderno e atual princípio da Gestão, pois está em consonância com o novo modelo de gestão pública que busca a excelência das suas ações. A sua importância para o cenário social é inestimável, uma vez que um serviço público de qualidade representa a consolidação de um dever dos Estados e Municípios, e de um direito do cidadão brasileiro. Para tanto, faz-se necessário que os gestores públicos tenham em mente o cidadão, pois é em razão deste que eles exercem suas atividades.

Referências

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. *Direito Administrativo*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 35. ed., atual. eampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4887>>. Acesso em 05/01/2014.

DURIGUETO, M.L. Sociedade Civil, esfera pública, terceiro setor. A dança dos conceitos. Revista Serviço Social e Sociedade, número 81. Editora Cortez: São Paulo, 2005.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **Eficiência administrativa na Constituição Federal**. Disponível: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=344>. Acesso: 20 Janeiro 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. São Paulo: Atlas, 1999.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Discricionariedade Administrativa na Constituição de 1988**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, pp.166-171.

WANDERLEY. L. E; RAICHELIS. R. (Orgs) **Gestão Pública das Cidades**. In: A cidade de São Paulo: relações internacionais e gestão pública. Educ: São Paulo, 2009.