

Governança pública, eficiência e transparência na administração pública

Ana Carla Bliacheriene
Renato Jorge Brown Ribeiro
Marcos Hime Funari

Resumo: O artigo trata da inclusão, no regime jurídico brasileiro, de conceitos advindos das áreas da gestão pública e da ciência política, tais quais, governança pública, eficiência, transparência e *accountability*. Analisa os 4 Es (eficácia, eficiência, efetividade e economicidade) com especial destaque para a eficiência na administração pública. Adota como base teórica o comparativo entre as teorias da nova gestão pública e da gestão societal e sua adoção posterior à Constituição de 1988.

Palavras-chave: Governança pública. Eficiência. Transparência. *Accountability*.

Sumário: Introdução – **1** Conectando o ciclo das políticas públicas e o ciclo orçamentário – **2** A governança na administração pública – **3** A eficiência na administração pública – **4** Transparência na administração pública – Conclusão – Referências

Introdução

O tema de face deste texto tem como pano de fundo a base teórica da nova administração pública e da administração societal que tem ocupado espaço de relevo tanto no que se refere ao olhar do gestor, quanto ao que interessa a nós, juristas. Trata-se, portanto, de assunto de transdisciplinar que perpassa pela gestão, política e direito. Para abordar os aspectos jurídicos, é necessário observar a linha temporal e os modelos de gestão pública adotados no Brasil.

Considerando a evolução histórica dos modelos da gestão pública, o primeiro modelo adotado na fase pré-republicana foi o da *gestão patrimonial*, no qual o patrimônio do detentor do poder político se confundia com o patrimônio do Estado. O gestor tinha ampla autonomia para atuar e não se preocupava com a legitimidade, nem com a transparência de seus atos. Como consequência, os mecanismos de tomada de decisão foram influenciados por fatores relativos à própria intencionalidade do gestor, que agia também em defesa de interesses pessoais. O que resta evidente nesse modelo é a tênue distinção entre as esferas privada e pública nas relações estatais.

Em contraposição aos excessos ocorridos na gestão pública patrimonial, avança-se, na década de 1930, para o modelo de gestão pública denominado burocrático. Vem como algo positivo e inovador, rompendo os ranços dos excessos perpetrados pelos Poderes Executivo e Judiciário, no Regime Monárquico, abrindo espaço à segurança jurídica, legalidade e ao Poder Legislativo, como casa de representação da vontade popular.

Com o intuito de trazer maior rigor à gestão da coisa pública e distinguir a esfera pública da privada, estabeleceram-se um conjunto de normas e procedimentos que deveriam ser rigorosamente seguidos além de se estruturar uma organização rígida e hierarquizada. Todo ato administrativo deve ser vinculado a uma forma e um procedimento específico, previstos em lei e inseridos em um sistema hierárquico de administração. Para garantir a defesa do interesse público e a separação do público e do privado, aumentam-se os mecanismos de controle e rebatimento dos

atos administrativos.

Referido modelo, todavia, teve como externalidade negativa uma administração agigantada, ineficiente e demasiadamente formalista, na qual a forma do ato administrativo teria prevalência sobre seu objetivo, independentemente deste ser ou não atingido.

No início dos anos 1980, surge, nos Estados Unidos e na Inglaterra, atrelado ao movimento pela reforma do Estado, um novo modelo teórico de gestão pública denominado modelo gerencial, nova administração pública ou gerencialismo. Como projeto político, esse modelo introduziu o referencial da eficiência administrativa, tendo como base o ajuste estrutural, as recomendações dos organismos multilaterais internacionais. Pela primeira vez, a eficiência na administração pública é alçada a pilar finalístico do gestor que, no Brasil, adquiriu feição de princípio constitucional da administração pública.

O modelo gerencial combate a excessiva hierarquização e formalidade do modelo anterior tido como altamente ineficiente. Pugna por uma gestão pública estruturada, a fim de reduzir custos e maximizar resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Desse modo, a gestão gerencial estrutura-se em duas dimensões, uma econômico-financeira e uma institucional-administrativa. Ou seja, busca-se, de um lado, um planejamento financeiro rigoroso e, de outro, uma mudança na própria organização administrativa, para que de fato seja possível a eficiência da gestão pública. Dentro dessa lógica, também se busca uma maior e mais evidente separação entre atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas, nos três níveis governamentais (União, Estados e municípios) (BRESSER-PEREIRA, 1998).

QUADRO 1
Instituições propostas pela reforma gerencial do Estado de 1995

	Atividades Exclusivas do Estado	Serviços Sociais e Científicos	Produção de Bens e Serviços para o Mercado
Atividades Principais (Core)	ESTADO Enquanto pessoal	Entidades Públicas Não Estatais	Empresas Privatizadas
Atividades Auxiliares	Atividades Terceirizadas	Atividades Terceirizadas	Atividades Terceirizadas

Fonte: (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 101, quadro 4.2).

Apesar de trazer um discurso que prioriza o aspecto participativo, esse modelo recebeu a crítica posterior de ser participativo apenas na teoria e não o suficiente na prática. Na prática, no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular, ele acabaria sendo centralizador (PAULA, 2005). Esse inclusive é o grande desafio atual da gestão e de seu controle: apresentar meios efetivos de participação popular.

Em suma, pode-se afirmar que a gestão gerencial enfatiza a adaptação das recomendações

gerencialistas do setor privado ao setor público, por meio das quais se busca maior controle dos gastos públicos e a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados.

Paralelamente ao movimento gerencialista surge, conforme o Quadro comparativo 2, nos movimentos sociais brasileiros que tiveram início nos anos 1960 e se desdobraram nas três décadas seguintes, o movimento que veio a ser designado pela academia (DENHARDT; DENHARDT, 2000; PAULA, 2005; CAVALCANTI, 2007; PASSADOR, 2012) de gestão social; gestão societal; novo serviço público; gerente equalizador. Procura estruturar um projeto que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão. Assim, traz como prioridade a construção de mecanismos de efetiva participação social.

Aqui, portanto, surge um modelo estruturado em uma dimensão político-social, ao contrário do modelo gerencial, que enfatiza a dimensão econômico-financeira e a eficiência para privilegiar a participação popular nas escolhas públicas e no seu controle. Peca por não apresentar uma proposta para organização geral do Estado, mas apenas para iniciativas locais de organização e gestão pública.

Por isso que, quanto à abertura das instituições políticas à participação social, a gestão social busca um modelo participativo ao nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular. Nesse âmbito, enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

QUADRO 2
Variáveis observadas na comparação dos modelos

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes.
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do

	movimento gerencialista.	aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional administrativa.	Dimensão sócio-política.
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.	Não há uma proposta para organização do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.	Participativo ao nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Fonte: (PAULA, 2005, p. 41).

Atualmente, a administração pública convive com elementos dos quatro modelos de gestão pública (patrimonial, burocrática, gerencial e societal). Os defensores da qualidade do modelo burocrático afirmam que sua falta de êxito se deve ao fato de que nunca foi efetivamente implantado,

conforme exigiria sua base teórica. Isso também pode ser dito do modelo gerencial que paulatinamente vem sendo implantado e está apresentando resultados positivos, ao tempo em que também expõe suas contradições e fragilidades.

De todo modo, independentemente de qual dos modernos modelos de gestão seja o mais adequado (burocrático, gerencial ou societal), temas como governança, transparência e eficiência tomaram espaço de destaque na seara da gestão e do direito público modernos, com reflexos claros no texto constitucional. O assunto saiu da esfera das ciências políticas e de gestão e passou à pauta dos juristas após a expressa normatização no texto constitucional, da Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei da Transparência, na Lei de Acesso à Informação Pública, dentre outros textos normativos.

1 Conectando o ciclo das políticas públicas e o ciclo orçamentário

Ainda antes de entrarmos na problemática da eficiência, transparência e governança, abordaremos rapidamente a relação entre os ciclos básicos das políticas públicas e do orçamento, uma vez que a eficiência da atuação do Estado pressupõe políticas públicas adequadas dependentes de uma perfeita correlação entre esses dois ciclos, além de uma atuação adequada e proba de gestor público. A democracia participativa, eficaz e transparente pressupõe a atuação do cidadão em todo o processo de escolhas, execução e controle das políticas públicas. Assim, vale a referência ao seu ciclo.

O ciclo da política pública é composto das etapas de: identificação do problema; formulação da agenda; formulação de alternativa; tomada de decisão; implementação; avaliação; reformulação, aperfeiçoamento ou extinção da política pública (SUBIRATS, 1988; SJÖBLOM, 1984; RIBEIRO, 2008).

O ciclo do orçamento, por sua vez, é composto pelas etapas de: elaboração e previsão de planos; programa; elaboração de proposta orçamentária; aprovação da lei orçamentária; execução orçamentária; controle e avaliação da execução orçamentária.

Como se percebe, obviamente, não é viável a implantação de uma política pública eficaz sem o seu correspondente na formulação orçamentária.

No que diz respeito à avaliação das políticas públicas, há que se observar o momento da avaliação e seus respectivos objetivos. Assim, há a avaliação *ex ante* ou avaliações-diagnóstico cujas análises são anteriores à fase de implantação da política. Tem como objetivo identificar as necessidades públicas e realizar estudos de viabilidade, como, por exemplo, cálculo da relação custo/benefício e custo/efetividade de uma política. Atendem a, pelo menos, um dos seguintes objetivos: (i) produzir orientações, parâmetros e indicadores que se incorporem ao projeto, melhorando seu desenho e suas estratégias metodológicas e de implementação e (ii) fixar um ponto de partida que permita comparações futuras (linha de base ou tempo zero). A avaliação *in itinere* dedica-se à análise de implantação da política pública, e se confunde com a ideia de monitoramento. Por fim, a avaliação *ex post* trata de análise posterior à fase de implantação da política pública e tem como objetivos: (i) a avaliação de processo, para a fase de implementação de determinada política, e (ii) a avaliação de impacto, para análise do resultado de determinada política (ANDERSON, 1979, p. 175).

Há ainda uma subdivisão da avaliação em: avaliação de processos e avaliação de resultados. As avaliações de processo têm por objetivo localizar quais atores estratégicos devem ser mobilizados, bem como identificar a estratégia, os subprocessos e estágios através dos quais se realiza a implementação da política pública. As avaliações de resultados objetivam uma análise a partir de indicadores de desempenho — eficiência, eficácia, efetividade e economicidade — e, nesse sentido, têm grande interesse para o modelo de gestão gerencial.

De acordo com o Manual do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão, a principal função do indicador é possibilitar mensuração da atividade estatal e, a partir daí, de gerenciá-la e intervir no que seja necessário. Depois da disposição expressa de um deles no texto constitucional, os indicadores de desempenho (eficácia, eficiência, efetividade, economicidade) passaram a ter um valor jurídico relevante.

Segundo o Manual de Avaliação de Programas do TCU (2000), os indicadores de economicidade medem os gastos envolvidos na obtenção dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Visam a minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos e requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação.

Já os indicadores de eficiência possuem estreita relação com a produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos.

E os indicadores de eficácia apontam o grau com que um programa atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de resultado para avaliar se estas foram atingidas ou superadas.

Por fim, o indicador de efetividade mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa.

2 A governança na administração pública

O princípio da governança pública, em uma de suas dimensões, de acordo com Denhardt e Denhardt (2000, p. 553-557) prega que a gestão administrativa busque *servir* ao invés de *dirigir*, o que já demonstra a nova abordagem dada à função da administração pública mais alinhada ao modelo de gestão societal. No mesmo sentido, é desenvolvida a ideia de que o interesse público não é um fim em si mesmo, mas um norte a guiar o bom atendimento ao cidadão, inovando com uma noção compartilhada e coletiva de interesse público. E, embasando esse raciocínio, desenvolve-se a ideia de que o gestor deve pensar estrategicamente, mas agir democraticamente. Ou seja, políticas e programas podem ser atingidos de modo mais eficiente e responsável em meio a esforços coletivos e processos colaborativos, que permitam uma gestão democrática e legítima.

É construída, assim, uma relação de confiança e colaboração entre cidadãos e Estado, na medida em que se busca servir cidadãos ao invés de transformá-los em clientes. Ou seja, mitiga-se o

aspecto meramente econômico da gestão, mais ligado ao princípio da eficiência, em prol do aspecto participativo na gestão pública. O interessante é adotar essas duas premissas, a eficiência e a participação, de forma coordenada, uma vez que não são antagônicas no processo de gestão da coisa pública.

Nessa lógica, buscando uma gestão de fato democrática, desenvolve-se o conceito de *accountability*,¹ em que se inclui a obrigação de os servidores públicos estarem atentos ao mercado, às normas legais, aos valores comunitários, às normas políticas, aos padrões profissionais e aos interesses dos cidadãos. Sob esse prisma, o dever de transparência e de prestação de contas aos órgãos estatais competentes e à sociedade torna-se fulcral para consolidação da governança.

Ainda segundo Denhardt e Denhardt (2000), a boa governança implica valorizar as pessoas, e não apenas a produtividade. Seria a ideia de cooperação e liderança compartilhadas, com a participação de todos os agentes envolvidos, valorizando o servidor público e a cidadania. É necessário compartilhar poder e trabalhar com as pessoas.

Boa governança pressupõe legitimidade e legitimação do exercício do poder. Desenvolve-se, então, com precisão, o conceito de governança pública, que deve estar vinculada a três aspectos: participação social nas etapas decisórias, executórias e de controle das políticas públicas, legitimidade do exercício do poder e *accountability*.

3 A eficiência na administração pública

No sentido de garantir resultados adequados à cidadania, o princípio da eficiência atingiu patamar constitucional, em seu art. 37, que dispõem que a *administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*.

Além da eficiência, há outro princípio muito caro à nova gestão pública que foi privilegiado no Texto Constitucional: o princípio da publicidade. Nesse sentido, tornando o conceito de publicidade mais abrangente, até que se atinja a efetiva transparência da administração pública, e incluindo nele a efetiva participação popular, busca-se um meio democrático para se atingir a eficiência.

O mesmo já referido artigo 37, em seu §3º, ainda prescreve:

§3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

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.

Conforme se observa, é explícita a previsão constitucional para a participação popular na gestão administrativa, e dela surge o embasamento jurídico para as teorias da Nova Gestão Pública e da Gestão Societal, no intuito de legitimar e democratizar o exercício do poder.

Ressalta-se ainda que a redação atual do artigo 37, bem como do seu §3º foi atingida com a EC nº 19/1998, justamente no período de implementação da Gestão Gerencial no Brasil, na qual participação popular, eficiência e transparência ganharam maior relevância.

Ainda, no mesmo sentido, temos a previsão do artigo 70, também dada pela Emenda Constitucional nº 19/98, que prescreve:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, *economicidade*, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumas obrigações de natureza pecuniária.

Nota-se, portanto, que o legislador trouxe para o âmbito constitucional o dever de a administração pública exercer suas funções de modo legítimo, legal e econômico, cabendo sua fiscalização pelo Poder Legislativo e por muitos outros agentes institucionais (MP, Controle Interno, Controle Externo) e pela sociedade (seja pelo cidadão individualmente, seja por meio de associações).

Especificamente, quanto à legitimidade, ela depende de efetiva participação popular, não apenas no planejamento da administração pública, mas também na execução dos serviços por ela prestados e no seu controle. Ou seja, não basta que a administração exerça suas atribuições em conformidade com a lei, ela deve incluir nesse exercício uma efetiva legitimidade no exercício do poder e na escolha das políticas públicas.

Além disso, traz o artigo 70, em seu parágrafo único, um conceito abrangente da já referida *accountability*, justamente a fim de permitir um controle mais rigoroso da eficiência dos serviços prestados pela administração pública.

Não obstante isso, o Estado burocrático deixou suas marcas profundas no direito público, principalmente no Direito Administrativo e na jurisprudência, com seu culto à indisponibilidade do interesse público e ao princípio da legalidade estrita e formal.

Não obstante a Constituição de 1988 apontar que o interesse público deva ser negociado com a sociedade e não meramente imposto pelo direito positivo, e que a legalidade estrita foi superada pela legitimidade, o princípio da eficiência foi inicialmente interpretado como sinônimo de razoabilidade e de proporcionalidade, como princípio de adequação dos meios aos fins, quando se sabe que a razoabilidade e a proporcionalidade servem para resolver colisão entre princípios e deriva do princípio do devido processo legal.

Há de se ter cuidado com essa interpretação restrita para que não voltemos ao modelo burocrático de mera adequação do fato à norma, sem atingir a finalidade do ato administrativo como propugna a Nova Administração Pública que vê na eficiência uma garantia de boa prestação de serviços

públicos ao cidadão.

4 Transparência na administração pública

Publicidade e transparência são consectários lógicos da governança e da boa gestão pública. A publicidade como conduta mínima da administração de tornar disponíveis todos os dados sem restrição de divulgação à sociedade para que, querendo, acesse; e transparência ativa, como conduta da administração no sentido de fornecer quaisquer outras informações não sigilosas² de interesse dos cidadãos, bem como de torná-los inteligíveis aos que os acessem.

O Estado é apenas o guardião da informação pública. O dono da informação pública é o cidadão. Assim, são desnecessárias justificativas prévias de acesso aos dados e, de outro lado, a negativa de fornecimento pelo Estado deve ser justificada.

Na esfera federal foi criado recentemente um sistema único (*e-sic*), cujo cadastro é simples e virtual, dos pedidos de informação para evitar a burocratização do acesso à informação.

A transparência, em termos práticos, significa permitir informações abertas sobre atividades governamentais e suas decisões. E, mais do que isso, informações abrangentes, tempestivas e livremente disponíveis ao público. Os governos devem mobilizar os cidadãos para que se engajem no debate público, opinem e contribuam para uma governança mais responsiva, inovadora e efetiva.

Na mesma lógica, retomando o conceito de *accountability*, o cidadão deve ter acesso a mecanismos para cobrar dos agentes de governo justificativas de suas ações. Ou seja, mecanismos que permitam a responsabilização por falhas (contra a lei ou compromissos firmados) no desempenho das suas atividades.

Só há transparência quando há: acesso livre e facilitado ao dado ou à informação (publicidade); inteligibilidade do dado ou informação acessada e interagibilidade possível com o dado ou informação disponível (transparência).

Com esse sentido, o Brasil aderiu à parceria internacional do governo aberto que tem como foco promover:

Transparência: as informações sobre atividades governamentais e decisões devem ser abertas, abrangentes, tempestivas e livremente disponíveis ao público e atender aos padrões básicos de dados abertos.

Participação do cidadão: governos buscarão mobilizar cidadãos a se engajarem no debate público, dar sugestões e fazer contribuições que levem a uma governança mais responsiva, inovadora e efetiva.

Accountability: disponibilizar regras, regulamentos e mecanismos para cobrar dos agentes de governo justificativa para suas ações. Permitir responsabilização por falhas (contra a lei ou compromissos firmados) no desempenho das suas atividades.

Tecnologia e Inovação: considerar a importância de fornecer aos cidadãos acesso aberto à

tecnologia. Considerar também o papel das novas tecnologias no processo de desencadeamento de inovação e a importância de aumentar a capacidade dos cidadãos em utilizar as novas tecnologias.

O Brasil, com os passos dados ao seu tempo e sempre de forma positiva, tem adotado uma série de legislações e práticas de gestão concretizadoras do modelo de democracia participativa, transparente e eficiente. O caminho ainda é longo, mas estamos no rumo certo. Não podemos parar nem retroceder às incursões dos que ocupem o poder e que eventualmente tendam à limitação dessas conquistas constitucionais.

Conclusão

Só há governança com a participação popular controle social em todo o ciclo da política pública e da execução orçamentária. Para que isso seja viável, é necessário acesso às informações públicas, leia-se, transparência.

Publicidade e transparência são consectários lógicos da governança. Nesse sentido, só há transparência quando há livre e facilitado acesso ao dado ou à informação, bem como sua inteligibilidade permitindo a interação do cidadão com o conteúdo acessado. Assim, há controle e interação com a política pública e com o orçamento aprovado.

Por fim, a eficiência veio para ficar na seara jurídica e para se mostrar como um termômetro entre a atuação do Estado e a satisfação do cidadão. Não se confunde com os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade e é um aferidor de produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir pela administração pública com os meios disponibilizados pela cidadania. Há casos e casos, e os indicadores de mensuração de eficiência devem ser construídos de acordo com as políticas públicas a serem analisadas.

Referências

ANDERSON, C. W. The place of principles in policy analyses. *American Political Science Review*, v. 73, n. 3, p. 711-723, p 715, 1979.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, Nov./Dec. 2000.

PASSADOR, Cláudia. Observações sobre educação no campo e desenvolvimento no Brasil. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2012.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, p. 37-53, jan./mar. 2005.

RIBEIRO, R. J. B. *Administração financeira e orçamentária*. 4. ed. Brasília: Vestcon, 2008.

SJÖBLOM, G. Problemi e soluzioni in política. *Revista Italiana di Scienza Política*, v. 14, n. 1, p. 41-

85, 1984.

SUBIRATS, J. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Inap, 1989.

TENÓRIO, Fernando G. Inovando com democracia, ainda uma utopia. *Revista de Administração Pública*, 33(6), 229-38, p. 149-162, nov./dez. 1999.

¹ Que também tem como sinônimos *responsibility* e *answerability*.

² Informações de *caráter pessoal* que, se divulgadas, causam prejuízo à intimidade das pessoas não são passíveis de acesso e devem ser preservadas por 100 anos. Há outras informações, denominadas *classificadas*, que podem ser acessadas, mas têm um período mínimo para tal: reservadas (5 anos); secreta (15 anos) e ultrassecreta (25 anos).

Como citar este conteúdo na versão digital:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma:

BLIACHERIENE, Ana Carla; RIBEIRO, Renato Jorge Brown; FUNARI, Marcos Hime. Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 12, n. 133, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCntd=84228>>. Acesso em: 3 dez. 2014.

Como citar este conteúdo na versão impressa:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico impresso deve ser citado da seguinte forma:

BLIACHERIENE, Ana Carla; RIBEIRO, Renato Jorge Brown; FUNARI, Marcos Hime. Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 12, n. 133, p. 9-15, jan. 2013.