

# *O DESAFIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*

*THE CHALLENGE OF EFFICIENCY WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION.*

**David Arruda Husadel**

Aluno do Curso MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades da UNINTER – Centro Universitário Internacional, Bacharel em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL e Assistente Administrativo na Universidade Federal de Santa Catarina.

**Eduardo Vacovski**

Graduado em Direito pelo Pontifício Universidade Católica do Paraná, Especialista em Direito Processual Civil incluindo Metodologia do Ensino Superior pelo Instituto Brasileiro de Estudos Empresariais e Jurídicos, Especialista em Direito Processual Civil com ênfase em Litígios Públicos e Processos Coletivos pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar, Advogado atuante no campo do Direito Administrativo e Cível e Professor orientador de TCC do Grupo UNINTER.

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar e entender o desafio do administrador público em obter melhores resultados em sua função, seguindo a legislação. Pois ao contrário da iniciativa privada, onde é permitido fazer tudo, desde que não seja ilegal, a administração pública só pode fazer o que está na lei. Este é o desafio dos gestores públicos, pois existe a necessidade de gerenciar ações rápidas, eficazes e efetivas para o atendimento das necessidades da sociedade, ao mesmo tempo em que tem estruturas ultrapassadas, burocracia excessiva, pessoal desqualificado e soluções engessadas, deixando o gestor sem muitas opções no caminho de suprir as necessidades e melhorias para a sociedade. A metodologia usada para o alcance dos objetivos propostos foi a pesquisa bibliográfica, baseada em autores que abordam o assunto elencado, descritiva, pois somente o tema, de caráter qualitativo, sem o uso de tabelas e gráficos e pesquisa, poucos dos autores fazem a relação entre burocracia e eficiência no momento atual. Existe a procura de melhores resultados pela máquina pública. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA é um bom exemplo deste esforço, mas as ações rivalizam com a cultura organizacional. Nos estudos, o Formalismo Moderado e a Motivação mostraram-se como opções capazes de auxiliar os líderes na busca da maior celeridade e eficiência na administração pública.

**Palavras-chave:** Administração pública. Princípios administrativos. Eficiência administrativa.

## **ABSTRACT**

The objective of the following paper is to analyze and understand the challenge of civil servants responsible for implementing public policies to obtain better results in their job by following the legislation. Different from the private sector, where almost everything is allowed if one does not break the law, civil servants have to follow strictly what is in the law. That is the challenge of civil servant managers because there is the necessity to manage rapid, efficient and effective actions to meet society needs along with outdated organizations, excessive bureaucracy, disqualified personnel and conservative solutions, which gives managers a few options to meet such needs and provide improvements for society. The authors used a bibliographical research as their methodology for the study, which was based on authors who work with the issue. It is also descriptive because it approaches the issue in a qualitative way without using graphs, tables nor research as a few authors connect bureaucracy and efficiency nowadays. Public administration seeks for better results. The Brazilian

Program for Public Management and Reduction of bureaucracy (GESPÚBLICA) is a good example of such initiative, but it finds several obstacles due to the organizational culture. Some studies, such as The Moderate Formalism and Motivation are considered as possible options to help leaders in their quest for celerity and efficiency within public administration.

**Keywords:** Public administration. Administrative principles. Administrative efficiency.

## **INTRODUÇÃO**

A Administração Pública no Brasil pode melhorar, pois traz em seu currículo alguns elementos que se caracterizam com a ineficiência, o marasmo e a falta de compromisso, elementos opostos ao trabalho. É uma cultura proveniente da colonização brasileiro. Segundo Caldeira (1997, p. 156),

Em 1830, em uma sociedade em que o principal objetivo da elite econômica e política era o ócio, e o fato de alguém trabalhar um labéu. Em vez do esforço, o caminho de enriquecimento mais aceito era não trabalhar – pois a verdadeira fonte de riqueza da sociedade era o aproveitamento do trabalho alheio.

Somando-se a esta cultura, o Brasil sempre foi muito fechado, só a partir de 1980 ocorreu maior abertura e a redemocratização, e em 1988 uma nova Constituição, e a partir de 2000, com a globalização e internet, houve o choque quanto a necessidade de modernizar a gestão da máquina pública.

Assim o artigo procura expor alguns elementos da cultura organizacional da administração pública no Brasil e os caminhos que os atuais gestores estão procurando para alcançar a modernização e maior eficiência.

Ao demonstrar o interesse pela modernização da máquina pública brasileira, em 1990 o governo federal criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), visando o melhor aproveitamento dos recursos e maior eficiência e competitividade na produção na iniciativa privada. Em 1999, com o direcionamento para o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), houve o direcionamento de esforços para melhorias no setor público, atuando nas seguintes áreas: Qualidade do atendimento ao cidadão, Mobilização das organizações públicas brasileiras e avaliação e melhorias da gestão. O PQSP buscou o melhor atendimento às necessidades do cidadão, posicionando-o como cliente.

## *O desafio da eficiência na administração pública*

Nesta procura de melhores resultados e a necessidade de atender aos princípios constitucionais da administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, é publicado em 23 de fevereiro de 2005 o Decreto N° 5.378 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Ao analisar o desafio da eficiência na administração pública, aparece a bipolaridade em que se situa o administrador público, com a legislação expressando a necessidade da máxima eficiência, e do outro lado, uma cultura organizacional que não acompanha a velocidade e interesses reais da sociedade. Com o estudo estes dois lados bem definidos, a lei e a cultura, procura-se entendimento para a melhor atuação do administrador público, pois em um país tão rico em recursos físicos e humanos, o equilíbrio e o aprendizado trarão ótimos resultados para a justiça social e qualidade de vida da população.

### **A LEGISLAÇÃO**

Considerando o caput do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Estes princípios são expostos da seguinte maneira (Ana Cláudia de Micheli Farias, 2012)

Legalidade: podemos interpretar por legalidade, tudo aquilo que a lei nos autoriza fazer, ou seja, tudo que não é proibido por lei é permitido, o administrador público deve ficar atento na regência da lei imposta.

Impessoalidade: independente do cargo público, o administrador público deve considerado e tratado apenas como um representante público, ele não deve receber nenhuma espécie de privilégio.

Moralidade: quando unimos a Legalidade com a Finalidade, obtemos como resultado a Moralidade, o que significa que o administrador público deve ter

como base ética, não devendo se limitar em distinguir o bem do mal. Para que a moralidade possa ser alcançada é necessário que a legalidade e a finalidade possam caminhar juntas, isso irá transparecer uma conduta ética para qualquer servidor público.

Publicidade: os assuntos devem ser publicados para facilitar a fiscalização, o que proporciona transparência ao processo, tanto ao administrador quanto ao público, esse gerenciamento deve ser feito de forma legal, jamais de forma oculta.

Eficiência: deve haver uma boa gestão por parte do administrador público e é isso que o princípio garante. As melhores soluções devem ser propostas, utilizando como base o que é permitido por lei, além de ser a mais efetiva.

Segundo Meirelles (1998, p.90-91):

Eficiência é o que se impõe a todo agente público ao realizar suas atribuições com presteza. Perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Com o Decreto nº5.378, de 23 de fevereiro de 2005, a GESPÚBLICA estará voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
  - II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
  - III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
  - IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
  - V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.
- Art. 3º Para consecução do disposto nos artigos 1º e 2º, o GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá:
- I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;
  - II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;
  - III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e
  - IV - desenvolver um modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Todos estes princípios e normas são apenas alguns exemplos que mostram o quanto os gestores públicos estão empenhados em criar mecanismos que acelerem a modernização da máquina pública. A aplicação, controle e retorno destes mecanismos, podem agregar elementos na cultura organizacional, visto que existe uma renovação muito significativa no quadro de recursos humanos na administração pública.

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional, aponta um percentual muito grande de definições voltadas para a cultura organizacional de empresas privadas, mas existem aspectos similares nos organismos públicos. A cultura organizacional refere-se aos significados compartilhados que definem a maneira que seus membros se comportam dentro da organização. São os valores que a maioria dos integrantes daquele grupo social compartilha e se manifesta no cotidiano.

Dessa forma, a cultura organizacional é o modo como os servidores percebem o órgão e como respondem a seus problemas e desafios, e tem uma influência direta em suas atuações.

Em todas as organizações existem valores, símbolos, rituais e práticas que foram se desenvolvendo com o tempo. De acordo com Schein (2004, p.17), cultura é:

Um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como maneira correta para se proceder, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Todos estes símbolos, rituais e práticas devem seguir os princípios legais e éticos dentro de um órgão público, mas com toda a variação cultural que existe dentro do Brasil, é de se aceitar que os servidores de uma Secretaria de Estado de Saúde do interior de Santa Catarina não atuem da mesma forma que os servidores de uma Secretaria de Estado de Saúde do interior do Piauí. Em cada um dos exemplos, haverá uma personalidade comportamental diferente, cada uma com sua cultura organizacional, mesmo que haja uma mesma legislação e orientação administrativa do

Ministério da Saúde. Assim, é importante mencionar que, a fonte da cultura de uma organização vem a partir do conjunto de procedimentos de seus dirigentes e colaboradores, são eles os responsáveis pelos ímpetus resultantes na organização. A partir da implementação da cultura, podem aparecer distorções de como devem ser trabalhadas na prática. A cultura organizacional acontece a partir da interação entre os dirigentes e as experiências vivenciadas pelos envolvidos (ROBBINS, 2009).

Percebe-se por essa definição, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.226), que a “Cultura organizacional é um sistema de orientações compartilhadas que mantém a unidade coesa e que dá uma identidade diferenciada.”

No processo da interpretação de Dias, Cassar e Zavaglia (2003, p.176), faz-se necessário compreender que:

Na verdade, a cultura organizacional é algo dinâmico que evolui à medida que a própria organização vai se adaptando às mudanças do ambiente. De certa forma, podemos dizer que a cultura contribui para tornar uma organização capaz de se adaptar às mudanças do ambiente coordenando e integrando as ações internas da organização.

Existem várias maneiras de uma cultura ser transmitida dentro de uma organização. São expostos os tipos de artefatos mais importantes, segundo Machado (2004, p.58):

- Artefatos Comportamentais; Ritos, Rituais e Cerimônias – referem-se às atividades repetidas que expressam e reforçam os valores-chave da organização. Os rituais de socialização correspondem às estratégias de integração do indivíduo na organização, tornando possível a transmissão de valores e comportamentos para novos membros. Os programas de treinamento e integração de novos servidores são exemplos de atividades que desempenham este papel.

- Artefatos Físicos; Símbolos – podem ser objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros da organização. Dessa maneira, a forma como as pessoas se vestem, o tipo de carro que os administradores usam, o layout dos escritórios são alguns dos símbolos organizacionais; Normas – toda organização tem suas normas e manuais de conduta e de procedimentos, que delimitam o campo de atuação de seus integrantes e indicam quais são as ações esperadas de cada agente dentro da organização. Os manuais e os códigos de conduta e de ética são exemplos dessas normas.

Uma cultura pode trazer estabilidade ao sistema social na organização, proporcionando um sentido de identidade aos integrantes da organização e um

comprometimento com algo maior do que os interesses pessoais, segundo Robbins (2004).

Entretanto, a cultura também pode não ser facilmente aceita, gerando barreiras por parte dos servidores. Robbins (1999) expõe as dificuldades que novas culturas podem ocasionar, pois por natureza o ser humano é resistente em sair da zona de conforto e enfrentar o novo. Três das barreiras a novas culturas são apontadas como:

1. Barreiras às mudanças – a cultura pode ser negativa quando há um ambiente dinâmico (com muitas mudanças acontecendo) e essa cultura dificulta que a organização se adapte aos novos desafios. A consistência no comportamento não é positiva em ambientes dinâmicos, apenas nos estáveis. Para a agilidade em adaptar-se, o servidor deve estar livre de regras pré-estabelecidas;
2. Barreiras às diversidades – culturas fortes põem pressão nos integrantes para se moldarem em um perfil de comportamento considerado adequado e padronizado. Essa cultura pode dificultar a integração de pessoas diferentes, que são necessárias para que a organização tenha qualidades e características que somente pessoas diferentes costumam trazer para uma organização, pois somente com atitudes diferentes se obtém resultados diferentes;
3. Barreiras às aquisições e fusões – a maior dificuldade que duas organizações/órgãos costumam encontrar quando ocorre uma fusão ou aquisição é como conciliar duas culturas diferentes.

Ao analisar cultura organizacional, verificam-se hábitos, costumes, práticas enraizadas e conseqüentemente com a resistência a mudanças, à modernização, resultante de novas demandas. Uma postura natural do ser humano. Todos estes elementos estão relacionados a pessoas, gestores, servidores, a área de recursos humanos, hoje conhecida como gestão de pessoas.

O objetivo da gestão de pessoas passa a ser estratégico e seus processos são manter, desenvolver e monitorar pessoas. As pessoas estabelecem o mais importante ativo das organizações. (CHIAVENATO, 2009).

Assim, a gestão de pessoas em uma organização, tem a responsabilidade de alocar corretamente o servidor, fazendo com que este faça o seu serviço da melhor forma possível, além de estar constantemente motivando e proporcionando uma melhor qualificação.

A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. A motivação humana nunca é demais e sim sempre necessária e são intermináveis e constantes as formas de motivar as pessoas, pois mudanças ocorrem no cotidiano de cada ser humano, então, seus objetivos também se modificam (BERGAMINI, 1997).

Desta forma, constata-se que não é somente importante identificar o que o indivíduo deseja e busca como objetivo, mas também lhe proporcionar novas perspectivas é uma forma de despertar a motivação. Não se pretende discutir nenhuma destas teorias em particular, mas tentar um novo enfoque, mais em termos de como se passa a psicodinâmica interna motivacional, do que em termos de levantar os tipos de objetos perseguidos pelas pessoas (CHIAVENATO, 2009).

A cultura organizacional e a gestão de recursos humanos, são ferramentas fundamentais para proporcionar uma maior motivação no servidor, principalmente no setor público, onde muitas vezes o servidor pode ficar sem expectativas positivas, baixando sua produção e o desejo de evoluir profissionalmente e pessoalmente.

## **EFICIÊNCIA BUROCRÁTICA**

É conhecimento comum que a administração pública atualmente é estruturada a partir da Teoria da Burocracia - Weber, especialmente na estruturação hierárquica, divisão departamental, processualística formal e rito procedimental.

Weber desenvolveu a Teoria da Burocracia para tornar a organização eficiente e eficaz, garantindo rapidez; racionalidade; homogeneidade de interpretação de normas; redução de atritos e discriminações; padronização na liderança (decisões iguais em situações iguais) e o alcance dos objetivos.

Tecnicamente, a burocracia procura reduzir as consequências dos agentes externos à organização, equilibrar a especialização dos seus colaboradores e o

## *O desafio da eficiência na administração pública*

controle das suas atividades no sentido de atingir os objetivos organizacionais, com competência e eficiência, sem considerações pessoais.

Assim a burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos. Não se adequam, portanto, os excessos formalistas que impossibilitem o alcance dos objetivos, descaracterizando-a, o que na prática é o disseminado no dia a dia da gestão pública (MEIRELLES, 2003).

Sob outra perspectiva, o formalismo pertence ao processo administrativo, pois na administração pública, todo processo precisa ser formal. A título de exemplo; nas licitações públicas o padrão formal é característico das normas específicas, assim, procurando a garantia da contratação e preponderância da isonomia entre os licitantes.

Porem, a rigidez do procedimento não pode ser excessiva a ponto de prejudicar o interesse público, como também não há que se justificar a ineficiência e morosidade pura e simplesmente na burocracia, pois, são os excessos na prática da gestão embasada nessa teoria que acarretam consequências implícitas em disfunções que não foram previstas previamente por Max Weber, pois geram resultados que não condizem com os objetivos teóricos, que são atingir a racionalidade e a eficiência.

Com esta visão, se aplicada de maneira teórica, mesmo que se adaptando à realidade da organização, sem excessos e observando-se atentamente suas disfunções, a Burocracia pode favorecer o alcance do princípio constitucional e não o atrapalhar, como vem acontecendo, pois, as consequências previstas de sua aplicação incluem a previsibilidade do comportamento humano e a padronização do desempenho dos servidores, orientando-os quanto a sua postura profissional e dando segurança de desempenho.

Surge aí o princípio do formalismo moderado, cada vez mais difundido no âmbito jurídico e administrativo, efetivando o formalismo de maneira adequada.

### **O FORMALISMO MODERADO**

Como a cultura organizacional é construída a partir das lideranças e hábitos enraizados dos servidores, na administração pública os altos escalões têm uma

alternância constante, pois são cargos eletivos e de comissão. Esta característica proporciona que os servidores de carreira e seus superiores “transitórios”, sigam a legislação em seus atos, como forma de se protegerem de possíveis atos ilícitos, cabíveis de processos administrativos.

Com a necessidade da eficiência e da legalidade, surge o princípio do formalismo moderado, também chamado por alguns autores de princípio do informalismo ou princípio da obediência à forma e aos procedimentos, e a sua aplicação surge como opção para a aplicação burocrática com eficiência.

MEDAUAR (2005, p.199), destaca em relação ao termo “informalismo”:

Na verdade, o princípio do formalismo moderado consiste, em primeiro lugar na previsão de ritos e formas simples, suficientes para propiciar um grau de certeza, segurança, respeito aos direitos dos sujeitos, o contraditório e a ampla defesa. Em segundo lugar, se traduz as exigências de interpretação flexível e razoável quanto a formas, para evitar que estas sejam vistas como fim em si mesmas, desligadas das verdadeiras finalidades do processo.

DI PIETRO (2002, p.512) complementa dizendo que:

Informalismo não significa, neste caso, ausência de forma; o processo administrativo é formal no sentido de que deve ser reduzido escrito e conter documentado tudo o que ocorre no seu desenvolvimento; é informal no sentido de que não está sujeito a formas rígidas.

O objetivo principal do princípio do formalismo moderado é atuar em prol do administrado, simplificando processos, favorecendo a ação do servidor na obtenção dos objetivos finais.

MELLO (2003, p. 468-469) destaca:

Sendo ele [o princípio do formalismo moderado] como é, uma aplicação específica do projeto, transparente na Constituição, de valorizar a “cidadania”, traz consigo o repúdio e embaraços desnecessários, obstativos da realização de quaisquer direitos ou prerrogativas que a ela correspondem. Deveras, o Texto Constitucional, como reiteradamente temos dito, lhe atribui o caráter saliente de ser um dos “fundamentos” da República Federativa do Brasil (art. 1º, II), além de proclamar que “todo o poder emana do povo” (parágrafo único do citado artigo).

## *O desafio da eficiência na administração pública*

Mesmo com o nome formalismo moderado, este princípio, ao fazer com que a administração pública aja com eficiência em seus atos, ele não foge da “Constituição” e das leis federais. O formalismo moderado aparece de forma implícita na Lei Federal nº9.784/99, diante do prescrito no artigo 22, parágrafo 2º e 3º:

Art. 22. Os atos do processo administrativo não dependem de forma determinada senão quando a lei expressamente a exigir, [...]

§ 2º Salvo imposição legal, o reconhecimento de firma somente será exigido quando houver dúvida de autenticidade.

§ 3º A autenticação de documentos exigida em cópias poderá ser feita pelo órgão administrativo.

A esse respeito, coloca DI PIETRO (2002, p. 513) que:

Na realidade o formalismo somente deve existir quando seja necessário para atender ao interesse público e proteger os direitos dos particulares. (...) Trata-se de aplicar o princípio da razoabilidade ou da proporcionalidade em relação às formas.

Assim, dispensa-se uma formalidade excessiva, popularmente conhecida como “burocracia”, nos processos administrativos, ou seja, “bastam as formalidades estritamente necessárias à obtenção da certeza jurídica e à segurança procedimental.” (MEIRELLES, 2003, p. 659).

A metodologia usada para o alcance dos objetivos propostos foi a pesquisa bibliográfica, tanto com livros disponíveis na biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina, quanto por pesquisa eletrônica na internet.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das exposições efetuadas no presente artigo, verifica-se que o Princípio da Eficiência, realmente é um dos grandes desafios da administração pública a ser aplicado. Porém o próprio governo vem direcionando esforços através de legislação e programas neste sentido. Aplicar o princípio do formalismo moderado como ferramenta na busca da maior eficiência da gestão pública, conforme se consolidam as normas, pois combate as disfunções burocráticas e recolocam a Teoria da Burocracia

em sua direção apropriada de auxílio à busca de uma melhor eficiência organizacional. A visão equivocada de que a culpa da ineficiência da Administração Pública é da burocracia, é revista, pois na verdade, é do agente público que, em sua atuação, despreza os princípios da eficiência, razoabilidade e proporcionalidade para focar em um rigor inútil. Este excesso de burocracia acaba sendo o maior obstáculo na administração pública para a consecução de uma gestão eficiente.

Para que o princípio da eficiência seja efetivo é necessário comprometimento e motivação por parte da Administração e de seus servidores. A atividade administrativa deve ser dirigida por servidores dedicados e comprometidos com a efetividade na prestação de serviços públicos. O papel dos líderes é importante para tornar a atividade estatal mais próxima das necessidades sociais, aproximando a demanda da sociedade com a oferta de produtos e serviços necessários. A Administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos engessado e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar contribuindo assim para uma mudança de cultura organizacional. Dessa forma, a Administração deve profissionalizar o servidor, incentivar novos modelos de gestão, priorizando a agilidade e a produtividade. Mas, para se obter o sucesso através da profissionalização e de novos modelos de gestão, a motivação por parte dos gestores será a grande ferramenta para a construção de uma cultura organizacional voltada a eficiência, porém, sempre com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDEIRA, Jorge. **Viagem pela história do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração da produção**. São Paulo: Makro, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2003.

FARIAS, Ana Claudia de Micheli. **Administração pública L.I.M.P.E.** São Paulo: Portal Educação, 2012.  
<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/24357/administracao-publica-limpe>>. Acesso em 30 set. 2016.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. (Doutorado em Administração) – Escola de administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2004.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 9ª ed., rev. e atual. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18ª ed., São Paulo: Malheiros, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 28ª ed., São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**, 17ª ed., ver. e atual. São Paulo: Malheiros, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 3ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

\_\_\_\_\_. BRASIL, **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, 1999.  
< [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em 30 set. 2016.