

O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Francielle de O. Camargo¹

Klicia M. S. Guimarães²

Resumo

Inúmeras são as mudanças que tem ocorrido na gestão pública, principalmente no que se diz da construção das bases para a introdução de um pensamento gerencial, sensivelmente distante dos valores que regem a Administração Pública tradicional. São mudanças que foram trazidas ao texto constitucional, e que impactaram as diretrizes estruturantes do Estado e da Administração Pública no Brasil. Sendo destaque, o conceito de eficiência; que foi elevado à condição de princípio de gestão pública. Surgindo então, novas tendências, com a necessidade de uma atuação diferente dos servidores públicos. O trabalho visa apresentar os conceitos sobre eficiência, e como o termo “eficiência” virou um princípio adotado na Constituição Federal, relatar a importância que se teve a criação da eficiência na gestão pública, abordar como deve ser a atuação dos servidores públicos frente a essa nova Emenda Constitucional e seus efeitos perante a sociedade. O artigo terá caráter descritivo, a metodologia de estudo utilizada foi à pesquisa bibliográfica partindo da leitura em livros e artigos sobre o assunto e nas legislações vigentes no Brasil. O princípio da eficiência deu um novo formato na gestão pública, de forma a criar novos padrões de trabalhos, revisar procedimentos e alterar todas as rotinas administrativas, visualizando resultados rápidos, com perfeição e rendimento funcional. Este está exigindo do servidor uma nova mentalidade de atuação, postura e desempenho; tornando – os comprometidos com a satisfação e interesses da sociedade.

Palavras-chave: eficiência, gestão pública, administração.

¹ Administradora, Especialização MBA em Recursos Humanos pelo Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC e Pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Pública da UNUEAD/UEG. Professora dos Cursos de Pós-graduação do CESUC. E-mail: francy_cyelle@hotmail.com

² Orientadora da Pós-graduação do Curso de Especialização em Gestão Pública da UNUEAD/UEG. Doutora em Economia pela UIB/Espanha. E-mail: kliciamaria@yahoo.com.br

1. Introdução

Muito se fala em planejamento e gestão estratégica e nos últimos anos, a ênfase dada atividade de gerir a “coisa” pública, tem levado muitos dirigentes a tomada de decisão para a formação e profissionalização de servidores públicos capazes de dar qualidade a sua função de servir à sociedade de forma eficiente, eficaz e principalmente, efetiva. Nesse sentido, as constantes mudanças de comportamento e processos já são realidade na administração pública.

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações

O trabalho visa apresentar os conceitos sobre eficiência, e como o termo “eficiência” virou um princípio adotado na Constituição Federal, relatar a importância que se teve a criação da eficiência na gestão pública, abordar como deve ser a atuação dos servidores públicos frente a essa nova Emenda Constitucional e seus efeitos perante a sociedade.

2. Histórico sobre o princípio da eficiência

A Administração Pública é regida por vários princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Const., art. 37).

Segundo o conceito de Cretella Júnior (2005, p.222), “princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência”. Eles possuem função programática, fornece diretrizes situadas no ápice do sistema a serem seguidas por todos aplicadores do direito. Na análise dos princípios norteadores da atividade administrativa constatasse a seguir:

1. Princípio da legalidade: adota-se o critério de subordinação à lei. A legalidade significa que a Administração Pública não tem liberdade e nem vontade pessoal, só pode fazer o disposto em lei;
2. Princípio da impessoalidade: trata-se da ausência de subjetividade. A atividade administrativa deve ser dirigida com finalidade pública, aos cidadãos em geral, sem favoritismos, discriminações benéficas

- e detrimetosas. A norma administrativa deve ser interpretada e aplicada de forma que melhor garanta a realização do fim público a que se dirige;
3. Princípio da moralidade: impõe a Administração não apenas uma atuação legal, mas também moral, pautada na ética, honestidade, lealdade, boa fé. No entanto, a moralidade a ser obedecida é a administrativa e não a moralidade comum que trata da distinção entre o bem e o mal;
 4. Princípio da publicidade: visa garantir o controle através da sociedade da gestão administrativa a fim de conferir à mesma validade e eficácia. Em alguns casos, quando o interesse público ou a segurança o justificarem, como no disposto dos artigos 5º, incisos X, XXXIII, LX poderá a publicidade ser vetada, concluindo-se a relatividade do princípio da publicidade.

Todos esses princípios são constitucionais, e tem com objetivo direcionar a administração pública e os gestores. No ano de 1988, foi criado um conjunto de ementas, que editadas especialmente a partir de 1993, gerou transformações significativas no texto constitucional. Esse conjunto de emendas trouxe bastantes alterações no que se diz Gestão pública como um todo.

Estas, por sua vez, têm gerado reflexos sobre padrões culturais que moldam a Administração Pública brasileira. Em termos de reforma da administração, em sentido mais estrito, assume especial destaque a Emenda Constitucional nº19, de 4 de junho de 1998, que promoveu transformações substanciais, não somente em elementos que regulam a relação entre os servidores e o Estado, mas na construção das bases para a introdução de um pensamento gerencial sensivelmente destoante dos valores que regem a Administração Pública tradicional.

Nesse contexto de mudanças, destaca-se o conceito de eficiência, que passa a existir na gestão pública, de tal forma a ser elevado a um princípio constitucional da administração pública. O dever de eficiência estabelece o modo como devem ser atingidos os fins da administração pública e qual deve ser a intensidade e a relação entre as medidas que ela adota e os fins que persegue. E ao administrador público só cabe fazer aquilo que é determinado por lei. Portanto, se faz necessário um entendimento do que se consiste a eficiência no âmbito da gestão pública, para que assim, se possa cumprir com esse princípio. Quanto ao princípio da eficiência, Hely Lopes Meirelles (1998:90-91) já o configurava como

um dos deveres da Administração, definindo-o como “o mais moderno princípio da função administrativa, que já não mais se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade”.

A Constituição Federal (art.37) rege a administração pública através de princípios que estabelecidos e que devem ser cumpridos em sua totalidade. Estes princípios são considerados como a base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos e de seus administradores e servidores. Os princípios insculpidos originalmente no texto constitucional foram: o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e da publicidade. Até os anos 90, a administração pública seguia esses princípios de forma a ter uma administração patrimonialista, e burocrática.

Mas, em 1998, o neoliberalismo, a ordem econômica instalada no mundo, através da globalização, levou o Brasil a realizar uma reforma administrativa, a qual incluiu um novo princípio ao rol dos já existentes, o princípio da eficiência. Surgindo então, o início de uma mudança significativa na administração pública. Não que os demais princípios, tenham sido menos importantes, porém, este princípio acaba tendo relevância, pois foi o último introduzido na Constituição.

A inserção do conceito da eficiência se deu através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que veio para garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe. Deu início a chamada administração pública gerencial, priorizando o conceito da eficiência, o aumento da qualidade dos serviços, a redução de custos; e a busca de uma cultura gerencial focada em resultados. Foi também no final da década de 90 que trouxe uma série de questionamentos e redefinições, ao ponto de se falar na superação do modelo burocrático, que seria então substituído por um modelo gerencial. Sobre isso, no entanto, cabe ressaltar que os valores burocráticos tradicionais, particularmente relativos ao reconhecimento da legitimidade democrática dos governantes eleitos e ao zelo inegociável pelos valores públicos, permanecem inequivocamente atuais e necessários,

Atualmente, embora haja divergências de premissas, causas e soluções para os problemas vivenciados pelas administrações públicas, a preocupação com a eficiência das políticas e dos serviços públicos é um ponto comum, de busca constante.

2.1 O Conceito da Eficiência

A eficiência é dos objetos fundamentais das novas prescrições reformistas, e é parte fundamental do escopo da administração Pública Gerencial e, nos dias de hoje, alinhada aos preceitos da Nova Gestão Pública. Sendo assim, se faz necessário o entendimento do conceito da eficiência.

A palavra eficiência tem origem no termo latim *efficientia*, e segundo o Dicionário Aurélio, se refere-se à capacidade de dispor de alguém ou de algo para conseguir um efeito determinado. O conceito também costuma ser equiparado com o de ação, força ou produção. Por outras palavras, a eficiência é o uso racional dos meios dos 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, conseguindo desta forma a sua otimização.

Segundo Peter Drucker(1997,p.432), considerado um guru da administração; eficiência é fazer certo um processo qualquer. Já segundo outro administrador, Leandre Vieira, ser eficiente é fazer mais com menos. Complementando essas ideias, podemos dizer que dentro do universo da administração: eficiência é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor numero de erros.

Para Moraes (1999, p.294), quando trata da Administração Pública, expõe o seguinte conceito do princípio da eficiência:

“Princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social”

A eficiência pressupõe a realização das atribuições com máxima prestação (rapidez e prontidão), com qualidade perfeita e de forma proficiente. A eficiência deve ser compreendida tanto qualitativa como quantitativamente.

Para Gomes (2009, p. 19, apud COELHO, 1979, p. 3):

“De forma geral, podemos pensar no conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados. Para isso, os recursos devem ser

empregados de forma racional, critério presente na base das organizações administrativas e parte integrante do paradigma dominante na teoria organizacional.”

Para MEIRELLES (1998, p.90-91):

“Eficiência é o que se impõe a todo agente público de 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.”

Muitos são os conceitos e entendimentos, mas o que se percebe, é que esse conceito é um conceito econômico e não jurídico, pois, ele orienta a atividade administrativa, a alcançar os melhores resultados com o menor custo e utilizando sempre os meios que dispõe.

A conceituação de eficiência na literatura quase sempre está acompanhada das definições diferenciadoras e complementares de eficácia e de efetividade. Para tanto, precisamos entender as semelhanças que existem nesses conceitos.

Para Gomes (2009, p. 19, apud MOTTA, 1990, p. 230), por exemplo,

Eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado. Eficácia refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços e sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A efetividade, por sua vez, refere-se ao efeito da decisão pública e sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade. Em outras palavras, avaliar eficiência é saber como aconteceu; a eficácia, o que aconteceu; a efetividade, que diferença faz.

Nesse sentido é importante distinguir alguns conceitos. A eficiência não se confunde com eficácia nem com efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é

voltada para resultados obtidos com ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é possível admitir que haja condutas administrativas produzidas em eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade.

A eficiência apresenta como princípio dois aspectos: o primeiro diz respeito ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; o segundo ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

3. Eficiência na gestão pública

3.1 A importância na Administração Pública

O princípio da eficiência revela dois aspectos distintos, um em relação à atuação do agente público, outro em relação à organização, estrutura, disciplina da Administração Pública. Os agentes públicos devem agir com rapidez, presteza, perfeição, rendimento. Importante também é o aspecto econômico, que deve pautar as decisões, levando-se em conta sempre a relação custo-benefício. Por exemplo, construir uma linha de distribuição elétrica em rua desabitada pode ser legal, seguir a Lei de Licitações, mas não será um investimento eficiente para a sociedade, que arca com os custos e não obtém o benefício correspondente.

Para (MOTTA, 1990, p. 223) é como se fosse o seguimento de uma sequência lógica, que poderia ser dissociada mentalmente e entendida como um processo composto das seguintes etapas: definição de objetivos; identificação de alternativas mais viáveis para o alcance desses objetivos; análise de cada alternativa segundo modelos de causa e efeito e de custo benefício; escolha da alternativa que produza melhores consequências em termos de eficiência e eficácia; avaliação dos resultados alcançados.

A Administração Pública deve estar atenta às suas estruturas e organizações, evitando a manutenção de órgãos/entidades subutilizados, ou que não atendam às necessidades da população.

Sobre o tema, explica Hely Lopes Meireles (Direito Administrativo Brasileiro, 1998p. 60):

“Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de 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 serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Em atendimento ao princípio da eficiência é que estão sendo idealizados institutos, como os contratos de gestão, as agências autônomas, as organizações sociais, as organizações civis de interesse coletivo, e demais inovações com que se depara o administrador público a todo o momento.

O princípio da eficiência é de grande importância, porém apesar de se encontrar entre os princípios elencados na Constituição Federal não deve ser aplicado de forma absoluta. Ao lado da eficiência deve ser sempre obedecida o princípio da legalidade, pois, não se justificaria medidas ilegais com o objetivo de alcançar eficácia do ato administrativo, significa dizer que a eficiência é princípio que deve respeitar aos demais impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, sobretudo ao da legalidade, sob a pena de riscos indelévels à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Mas não se pode negar que a eficiência no setor público é uma exigência da nova tendência mundial em atender os interesses coletivos de forma célere e com resultados efetivos. Busca-se um Estado que planeje, desenvolva e execute suas funções de forma eficaz e com mais efetividade, fazendo uso de novas técnicas e hábitos que visem resultados perenes e satisfatórios.

3.2 A Atuação no Âmbito da Administração Pública

Tradicionalmente, tem-se a imagem que os serviços públicos, e que tudo que gira em torno do público, faz parte de um contexto complexo e totalmente burocrático, com servidores atuando com má vontade, sem qualidade no atendimento, e muitas vezes sem conhecimento necessário para exercer tal função.

Foi nesse sentido que a Administração Pública sofreu inúmeras mudanças após a reforma ora analisada, se tornando uma Administração

mais eficiente e menos burocrática. Atualmente o principal objetivo da Administração Pública é atingir o fim público e este, para que seja alcançado tempestivamente, necessita ter meios de execução eficazes. A burocracia reinante na Administração Pública já deveria ser algo do passado. A dinamicidade do mundo atual não mais permite formalismos desnecessários. A simplicidade e a rapidez se impõem para que o ser humano possa acompanhar a evolução mundial. Contudo, não se deve esquecer que a simplicidade e rapidez não bastam, pois elas devem ser arquitetadas de modo a produzir resultados que sejam satisfatórios para a sociedade.

O princípio da eficiência para ser efetivo necessita da participação e fiscalização de toda sociedade, a exigir qualidade e efetividade na prestação de serviços por parte da Administração Pública. Pois, esse é uma obrigação constitucional por parte dos servidores públicos. Neste sentido, a própria administração deve se utilizar de mecanismos adequados para concretizar seus objetivos, tais como: capacitação de agentes públicos; melhoria nos processos administrativos; transparência; racionalização; valorização com base no mérito; produtividade e controle. Esse é o ponto chave para o início da realidade chamada eficiência; é o gestor estar disposto a mudar procedimentos antigos, burocráticos, que muitas vezes são desnecessários... É preciso reconhecer a necessidade de adaptação ao novo modelo de administração que é proposto e exigido.

Para que o princípio da eficiência seja efetivo é necessário um comprometimento por parte da Administração e também de seus agentes. A atividade administrativa deve ser conduzida por dirigentes preocupados e comprometidos com a efetividade na prestação de serviços públicos cada vez mais eficazes. O papel do núcleo dirigente é relevante para tornar a atividade estatal mais próxima das necessidades sociais, aproximando a demanda da sociedade com a oferta de produtos e serviços adequados. Por isso, a ausência de comprometimento com a eficiência atrasa as atividades do Estado e torna cada vez mais distante a verdadeira reforma que precisamos; a da postura dos agentes públicos. Postura essa que esta, por muitos anos, era somente conhecida por agentes que estavam resguardados pela estabilidade e por isso na maioria das vezes, sequer faziam questão de se atualizarem, de se tornarem mais produtivos, eficientes e tão pouco devidamente qualificados.

Atualmente, essa postura vem mudando gradativamente, de forma a vislumbrar um servidor público capaz de atender entre outros o princípio

da eficiência. Para atingir o objetivo esperado, foi necessário fazer uma mudança na Constituição. Assim, os servidores públicos, que até então contavam com a estabilidade própria dos cargos estatutários, passaram a ter de conquistá-la através da avaliação de desempenho e ainda mais, podem perder o cargo de servidor estável mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, no qual é garantida a ampla defesa. Outra mudança foi o aumento do tempo do estágio probatório de 2 (dois) para 3 (três) anos, fazendo com que a conquista da tão sonhada estabilidade fosse prorrogada por mais um ano.

O novo servidor público é aquele que, prima pelos direitos e garantias fundamentais, resguardados pela constituição, tenha consciência cidadã de obrigação com a sociedade, de dedicação pelo patrimônio público e do trabalho eficiente e eficaz, com a prestação de serviços qualitativos à população.

Mas o agente público não é o único responsável pela eficiência no serviço público, também a Administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar. Dessa forma, deve profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorize a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais. Cabe à Administração (União, Estados e Distrito Federal), nos termos do art. 39, § 2º da Constituição, manterem escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação dos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre entes federais.

O princípio da eficiência exige ainda que a atuação de gestores e servidores seja considerando a economicidade, de tal forma a considerar a ausência de desperdício de recursos. Tal interpretação deve ser ampliada, tendo em vista que o princípio da eficiência se concretiza quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e propiciando ao cidadão satisfação na resolução dos problemas.

Conforme citação de Moraes, Janaina (disponível no www.eduvaleavare.com.br/ethosjus/revista3/pdf/principio_eficiencia.pdf). Não é suficiente usar com economia, zelo e dedicação os bens e os recursos públicos, mas também se faz necessária a produção de eficácia, ou seja, comprometimento político e institucional com um planejamento competente, ocasionando a obtenção de resultados sociais aspirados pela sociedade,

oferecendo serviços de interesse social compatíveis com suas necessidades em extensão, qualidade e custos. Compete ao cidadão assumir o controle dos atos administrativos de seus representantes sob a ótica da eficiência se convencendo da exigência de prestação de serviços públicos de forma satisfatória, como exemplo da esfera privada, na qual os prestadores de serviço se submetem a competitividade do mercado.

Um ponto que vale citar e que é de grande importância é que a consciência dos agentes públicos foi e está sendo transformada, pois hoje não basta para ele apenas executar seus serviços de acordo com a legalidade se ele não atingir os fins últimos a que se propõem. A finalidade maior da execução de uma atividade pública é oferecer à sociedade um serviço rápido, eficiente e com resultados positivos, que tragam retorno aos anseios sociais. E os novos agentes e gestores públicos que estão iniciando suas carreiras na esfera pública, em sua maioria, já iniciam suas atividades visualizando o princípio da eficiência como realidade e não mais pura utopia.

Segundo Morais, Janaina, a mentalidade dos administradores públicos, concomitantemente, com o público usuário deve pautar na evolução da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, movida pela interação entre Sociedade e Estado.

4. Considerações finais

A reforma administrativa que o Brasil passou, teve como marco a inclusão de um princípio administrativo em um contexto tradicionalmente jurídico. Essa medida vislumbra uma alteração no modelo de gestão pública; antes administrado através de um modelo burocrático para então, passar a ter uma administração com um modelo mais gerencial. A inclusão do princípio da eficiência deu um novo formato na gestão pública, de forma a criar novos padrões de trabalhos, revisar procedimentos e alterar todas as rotinas administrativas, visualizando resultados rápidos, com perfeição e rendimento funcional.

O princípio da eficiência é moderno e está exigindo do servidor uma nova mentalidade de atuação, postura e desempenho; tornando – os comprometidos com a satisfação e interesses da sociedade. Além de buscarem atingir os objetivos através dos meios que se dispõem, da melhor forma possível.

As mudanças estão acontecendo, e é gradativa, pois envolve todo um contexto cultural. Conclui-se que, após dez anos de reforma, a Administração Pública já sofreu importantes transformações e está se tornando realmente eficiente. Seus agentes exercem suas atribuições com mais compromisso e a sociedade está tendo cada vez mais, seus anseios atendidos e respeitados.

Porém, é fato que ainda há muito que se fazer e muito que melhorar em se falando da administração pública. A sociedade precisa ter consciência que eficiência não se trata de uma característica isolada para determinados servidores e/ou instituições, e sim que é um princípio constitucional que deve ser cumprido e fiscalizado. E existe ainda a realidade dos gestores públicos que precisam dar as efetivas respostas à população para que a administração seja eficiente em todos os momentos e para todos.

5. Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós burocrático**: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. Em BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. (orgs) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

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

CRETELLA JUNIOR, J. **Primeiras lições de direito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

COELHO, Edmundo Campos. **A retórica da racionalidade e o mito da estrutura**. IUPERJ, 1979.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997. 432 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977, p. 172

GAETANI, Francisco. **Estratégia e gestão de mudanças de gestão pública**. Em LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Aníbal (orgs.) Gestão Pública no Brasil Contemporâneo, Fundap, 2005.

GOMES, Eduardo G M. Tese de doutorado. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Disponível: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese_EduardoGranha.pdf. Acesso: 12 fev. 2012.

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

MINTZBERG, Henry. **A estruturação das organizações**. Em O Processo da Estratégia. Quinn, James Brian e Mintzberg, Henry (orgs). Bookman, 3º ediação, Porto Alegre, 2001.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1999. P. 294.

MORAIS, Janaina J. **Documentos eletrônicos**. Disponível em: www.eduvaleavare.com.br/ethosjus/revista3/pdf/principio_eficiencia.pdf. Acesso em: 14 fev. 2012.

PERONI, Bruno. **Os conceitos de eficiência e eficácia aplicados na administração**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-conceitos-de-eficiencia-e-eficacia-aplicados-na-administracao/11965/> Acesso em: 13 fev. 2012

VETTORATO, Gustavo. **O conceito jurídico do princípio da eficiência da administração pública**. Diferenças com os princípios do bom administrador, razoabilidade e moralidade. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 176, 29 dez. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/4369>>. Acesso em: 19 mar. 2012.