

Gestão Pública

Fernando Thiago

Gestão Pública

Fernando Thiago

Sobre o E-book

Este e-book faz parte dos Cursos de Graduação e Pós-graduação do **Programa UFMS Digital**, coordenado pela Agência de Educação Digital e a Distância da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Coordenação Geral

Daiani Damm Tonetto Riedner

Coordenação Pedagógica

Ana Carolina Pontes Costa

Mauro dos Santos de Arruda

Analígia Miranda da Silva

Heloisa Helena de Almeida Portugal

Equipe Multidisciplinar

Amanda de Mattos Pereira Mano

Analígia Miranda da Silva

Desenho Instrucional

Pedro Salina Rodovalho

Projeto Gráfico e Diagramação

Maira Sônia Camacho

Revisão de Língua Portuguesa

Aline Cristina Maziero

Sandro Fabian Francilio Dornelles

Thyago José da Cruz



Respeitadas as formas de citação formal de autores de acordo com as normas da ABNT NBR 10520 (2023), a não ser que esteja indicado de outra forma, todo material desta apresentação está licenciado sob uma [Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



AGEAD
Agência de Educação
Digital e a Distância



agead.ufms.br

Disciplina

Gestão Pública

Carga Horária

30 horas

Autoria

Fernando Thiago

[Currículo Lattes](#)

Ementa

Gestão pública como campo interdisciplinar. Teorias e modelos da Administração Pública: a visão clássica da dicotomia entre política e administração; as abordagens políticas da administração pública; a “Nova Gestão Pública”; e a abordagem da governança e do setor público não estatal. Transparência, accountability e responsiveness: as relações entre demandas, políticas, ação governamental, controles e resultados. Experiências de inovação e reforma administrativa na União e nos entes federados brasileiros: desburocratização, regulação, descentralização, parcerias, participação social e governo eletrônico.

Objetivo Geral

■ Compreender a gestão pública como campo interdisciplinar, analisando teorias, modelos, práticas de governança e experiências de inovação administrativa no Brasil, com ênfase em transparência, accountability e participação social.

Objetivos Específicos

- Compreender as principais teorias e modelos da administração pública, desde a dicotomia entre política e administração até a governança e o setor público não estatal.
- Analisar experiências de inovação e reforma administrativa no Brasil, incluindo desburocratização, descentralização, parcerias, participação social e governo eletrônico.

SUMÁRIO

Módulo 1

6

Teorias e Modelos da Administração Pública

Unidade 1 - A dicotomia entre política e administração e as abordagens políticas da administração pública

8

Unidade 2 - A “Nova Gestão Pública” e a governança no setor público não estatal

13

Módulo 2

20

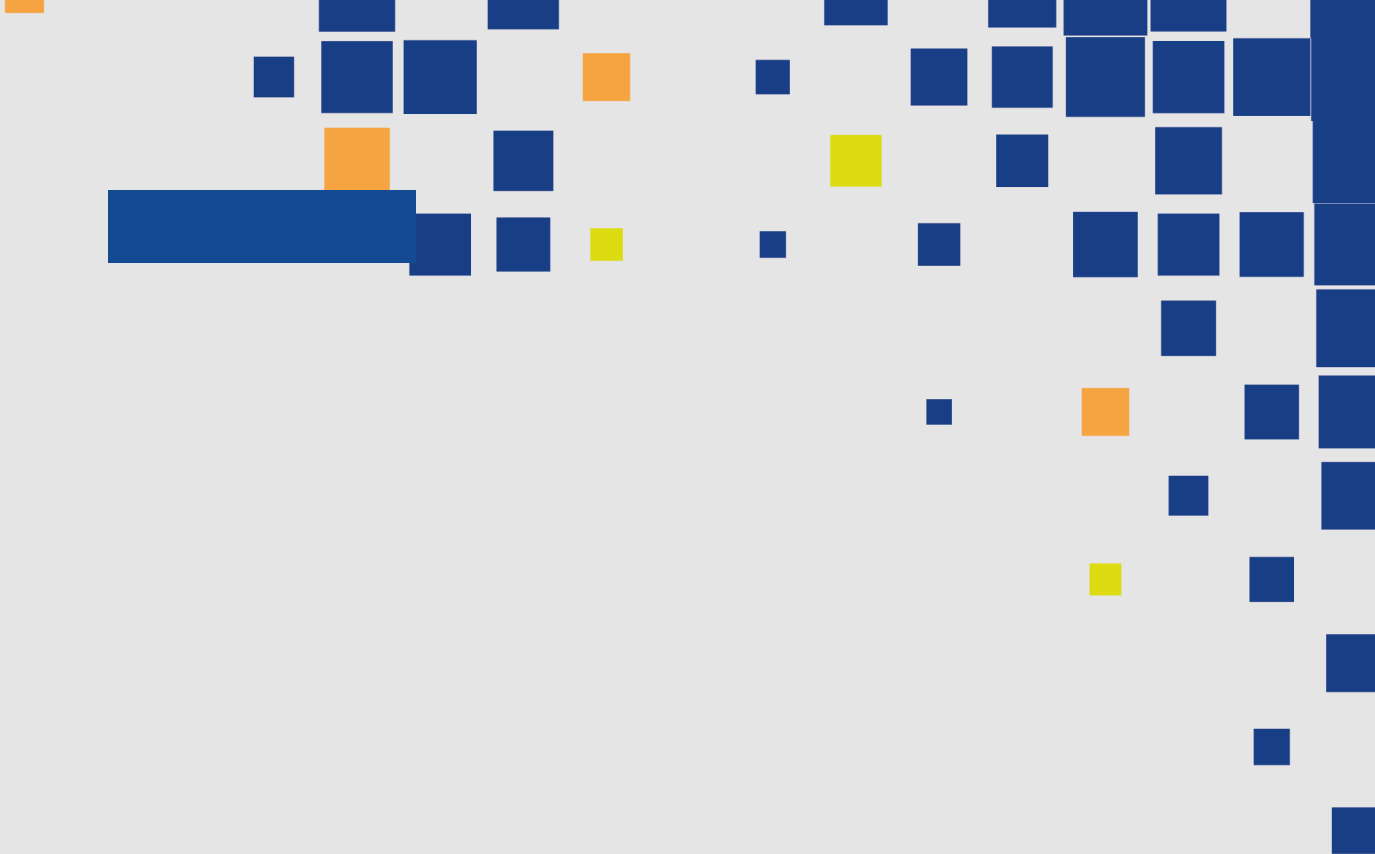
Transparência, Inovação e Reforma Administrativa

Unidade 1 - Transparência, *accountability*, *responsiveness* e relações entre demandas e ação governamental

22

Unidade 2 - Inovação e reforma administrativa no Brasil: desburocratização, descentralização, participação social e governo eletrônico

28



Módulo 1

Teorias e Modelos da Administração Pública



Apresentação

A forma como o Estado se organiza atualmente reflete as transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas, especialmente no que tange à entrega dos serviços públicos. Nesse contexto, cabe uma discussão sobre a tensão histórica entre os campos da política e da administração pública, como também sobre os modelos de gestão que se apresentam a cada contexto histórico e, consequentemente, diante do aumento da complexidade da máquina pública.

Começamos esta discussão da dicotomia entre política e administração na **Unidade 1**, apresentando, desde os primórdios da administração pública, a separação entre o caráter técnico e neutro da gestão estatal, até as arenas e interesses próprios do campo político. Vamos analisar como essa separação pode se mostrar insuficiente na prática, uma vez que as decisões de gestão carregam valores, escolhas e impressões políticas do gestor ou dos grupos envolvidos. Vamos tratar da administração pública como campo simbólico, de formulação normativa e construção da legitimidade social (Dias, 2017; Denhardt; Catlaw, 2016).

Na **Unidade 2** avançamos para modelos mais atuais como a Nova Gestão Pública (NGP), uma forma que se propõe a modernizar a administração pública, incorporando modelos e práticas da gestão privada, focada nos resultados, descentralização e parcerias com a sociedade civil organizada. A utilização desse modelo proporciona maior eficiência e agilidade nos serviços públicos, contudo, pode trazer desafios em relação à equidade, à participação e à justiça social (Costin, 2010; Dias, 2017).

Por fim, este módulo convida você a refletir sobre a utilização destes modelos e abordagens da administração pública de forma a otimizar os interesses públicos. Se por um lado a NGP busca eficiência e resultados, por outro, não se pode deixar de lado papéis importantes do Estado como promotor da democracia, participação social e também garantir os direitos dos cidadãos.

Ao longo do texto, você será convidado a refletir e pensar sobre até que ponto as práticas privadas podem ser incorporadas ao setor público.

Bons estudos!

Unidade 1

A dicotomia entre política e administração e as abordagens políticas da administração pública



Fonte: [Freepik](#)

Descrição da imagem: Vista de baixo da bandeira do Brasil hasteada em um prédio clássico à esquerda, contrastando com um edifício moderno de vidro à direita.

As tensões entre os campos da administração e da política sempre foram alvo de discussão das teorias e estudos da administração pública, desde seus primórdios. Essa dicotomia observada, buscava delimitar o papel técnico e neutro da administração, diferenciando-a das questões políticas, permeadas por disputas, ideologias e interesses. Embora seja oportuno analisar o papel do Estado sob esses dois ângulos, especialmente em termos conceituais, destaca-se que existem desafios diante da atual complexidade do Estado moderno (Dias, 2017; Denhardt; Catlaw, 2016).

Nesse aspecto, observa-se que o conceito de Estado foi criado para organizar o poder político de forma impessoal, substituindo a dominação de um homem sobre o outro por meio de uma estrutura social e institucional, na qual os indivíduos abdicam de sua liberdade a este Estado, para que ele atenda aos interesses coletivos (Dias, 2017).

Os conceitos de política, poder e administração pública permeiam a definição do Estado moderno, evidenciando a complexidade desse contexto.





Política

A política deve ser compreendida como a ação de governar situações sociais. Toda ação política é também uma forma ou tentativa de gerir, organizar e/ou orientar a sociedade. As relações de poder são fundamentais para operar a política, sendo esta uma forma em que se influencia condutas e se obtém obediência (Dias, 2017).



Poder

Todo indivíduo envolvido na política busca o poder de forma que este possa ser utilizado para alcançar algum objetivo ou simplesmente para ter poder. Para tanto, Weber (1974) descreve:

Todo homem que se entrega à política aspira ao poder – seja porque o considere como instrumento a serviço da consecução de outros fins, ideais ou egoístas, seja porque deseje o poder ‘pelo poder’, para gozar do sentimento de prestígio que ele confere” (Weber, 1974, p. 75).

Nesse aspecto, poder refere-se à capacidade de influenciar comportamentos e resultados. Na esfera pública, o poder estatal manifesta-se na autoridade legítima para tomar decisões vinculantes, moldando a sociedade e garantindo a ordem (Weber, 1974).



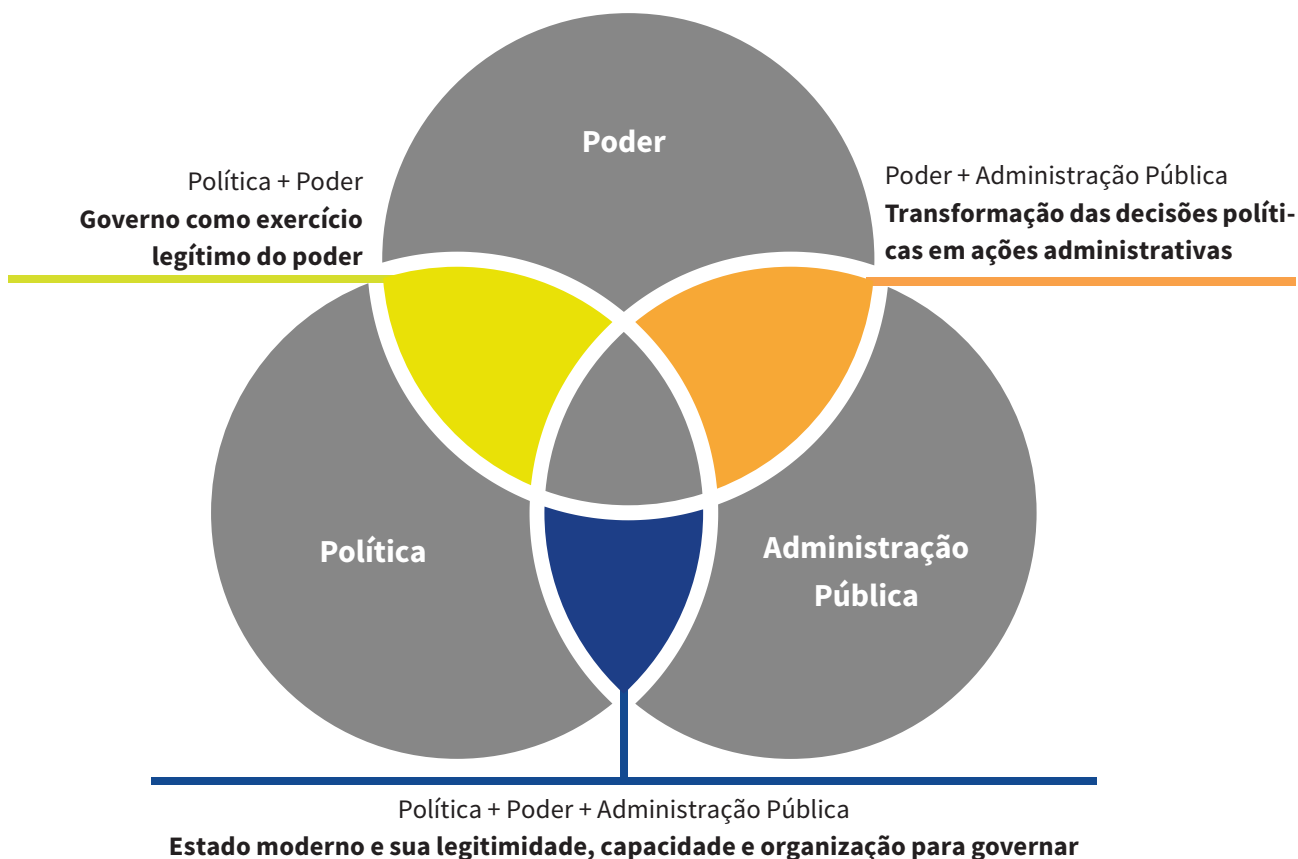
Administração pública

Em relação à administração pública, trata-se do aparato organizacional que executa as decisões do Estado e presta serviços à sociedade. Vai além da técnica, incorporando valores e procedimentos que moldam a implementação de políticas e a entrega de valor público, buscando eficiência e legitimidade (Dias, 2017).

Em resumo, cada uma dessas três esferas pode ser classificada de acordo com as seguintes características.

Política	Poder	Administração pública
Gestão das necessidades da sociedade.	Capacidade de influenciar e decidir.	Implementação das decisões políticas.
Definição de metas e prioridades.	Relações de autoridade e obediência.	Organização dos recursos e serviços.
Disputa e mediação de interesses.	Recurso essencial para a política.	Gestão das funções meios (técnica e institucional).

Ao mesmo tempo, política, poder e administração pública configuram esferas interconectadas da estrutura pública. Nas intersecções dessas esferas encontramos conceitos importantes da operação do Estado.



Como pode ser evidenciado, não existe apenas uma teoria de administração pública. Pode-se dizer que todas as teorias, modelos e práticas acabam sendo influenciados por seu contexto histórico e escolhas específicas de cada autor. Inclusive, podemos inferir que cada escolha do modelo de administração, no limite, também são escolhas políticas. Agora, portanto, vamos discutir estas abordagens políticas e interpretações da administração pública. Mas antes, reflita:

Para refletir!

Se todo ato administrativo carrega uma escolha política, é possível que a administração pública aja de forma neutra?

Existem três grandes abordagens para compreender a administração pública: política, genérica e profissional (Denhardt; Catlaw, 2016). Vamos entendê-las.

1. Abordagem política

Considera a administração como parte do governo, inseparável dos valores democráticos que regem a sociedade. As organizações públicas são tidas não apenas como executoras de políticas, mas também como atores políticos que moldam decisões, influenciam decisões e medeiam conflitos sociais. Nessa abordagem, os gestores públicos devem ser avaliados por critérios como justiça, liberdade, igualdade e participação cidadã.

2. Abordagem genérica

Considera que as organizações públicas e privadas se deparam com problemas e situações semelhantes, compartilhando teorias e práticas administrativas. A ideia é que o conhecimento obtido no setor privado possa ser aplicado no setor público. Contudo, esta visão pode desconsiderar o papel do Estado como agente democrático e direcionado pelos interesses da coletividade, não por lucros.

3. Abordagem profissional

Posiciona a administração pública como uma área técnica e multidisciplinar, utilizando profissionais capacitados para resolver problemas reais da sociedade. Ao incorporar diferentes disciplinas, como sociologia, economia, ciência política e gestão, permitem-se soluções mais eficazes para as necessidades sociais. Contudo, essa abordagem pode excessivamente se preocupar com a solução de problemas em detrimento das decisões democráticas, subjugando as estruturas institucionais.

A administração pública surge então como uma estrutura necessária para a consolidação do Estado moderno, uma vez que elas não apenas operacionalizam o poder, mas também contribuem para moldar as relações sociais, legitimando o monopólio do poder dentro de uma sociedade (Dias, 2017).

As formas organizacionais como as cidades, Estados, impérios burocráticos, Estados-nações têm evoluído e apresentado estruturas administrativas cada vez mais complexas e sofisticadas.

Assim, a administração pública torna-se a ligação entre o aparato institucional do Estado e os interesses da sociedade por meio de ações, leis, programas, diretrizes políticas que regulam as ações e o comportamento coletivo. O Estado é uma criação cultural humana, na qual os administradores públicos desempenham papel central, técnico, simbólico e político (Dias, 2017).

Comparativo entre as abordagens da administração pública

	Características	Pontos fortes	Limitações
Política	Administração como parte do processo político	Ênfase nos valores democráticos	Pode comprometer a eficiência
Genérica	Utilização de práticas privadas no setor público	Ênfase na eficiência e resultados	Desconsidera os valores públicos
Profissional	Campo técnico multidisciplinar	Ênfase na prática e solução dos problemas sociais	Supressão da deliberação em favor da execução técnica

Fonte: Adaptado de Denhardt e Catlaw (2016) e Dias (2017)

Cabe ressaltar que essas abordagens podem existir simultaneamente, muitas vezes se complementando. Por exemplo, em uma administração pública eficiente (genérica), democrática (política) e tecnicamente competente (profissional), o desafio se dá em equilibrar essas abordagens para se chegar a uma entrega pública que seja eficaz e ética (Denhardt; Catlaw, 2016).

Nesse ponto, a administração pública deve ser vista como um processo, mais do que uma função específica dentro da estrutura estatal. Deve-se valorizar a complexidade da administração pública, ao passo que precisa lidar ao mesmo tempo com diversas fontes de conhecimentos e diferentes expectativas da sociedade, em diferentes setores como no próprio governo, mercado e sociedade civil (Denhardt; Catlaw, 2016).

Para refletir!

Em uma situação hipotética, se você, em uma função de diretor(a) de uma escola pública, tivesse que escolher entre priorizar a eficiência (abordagem genérica), estimular a participação cidadã na tomada de decisão (abordagem política) ou adotar a solução mais técnica e eficiente (abordagem profissional), qual(is) orientação(ões) utilizaria para tomar sua decisão?

Por fim, ao desconsiderar o pensamento utópico de neutralidade técnica e reconhecer a dimensão política da administração pública, abre-se oportunidades de atuar com práticas mais reflexivas, inclusivas e direcionadas para os interesses da sociedade, corroborando com Denhardt e Catlaw (2016, p. 17): “não devemos nos perguntar apenas como as teorias expressam quem somos e o que são nossas organizações, mas também em quem ou em que nós e nossas organizações poderíamos nos transformar”.

Unidade 2

A “Nova Gestão Pública” e a governança no setor público não estatal



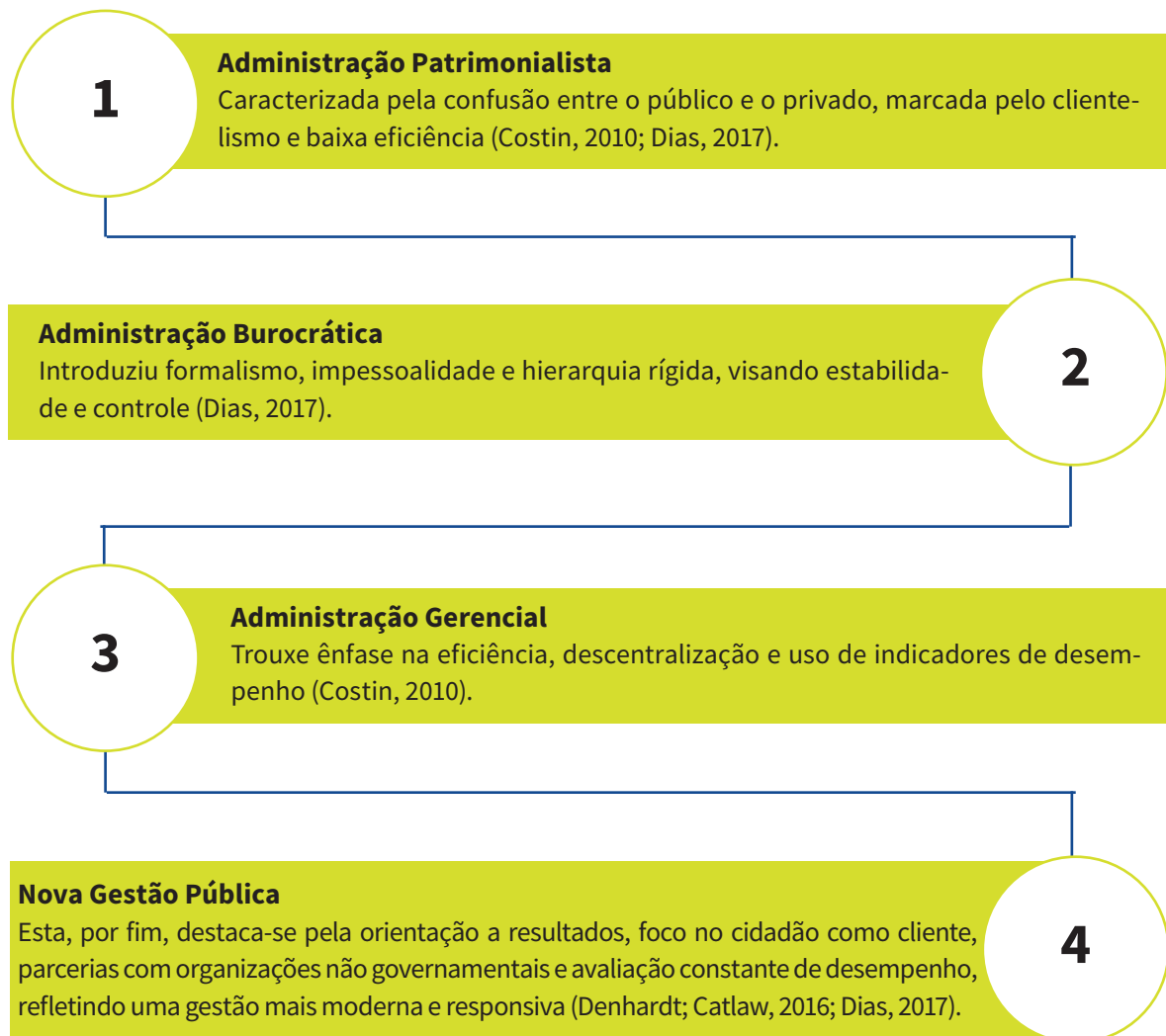
Fonte: [Freepik](#)

Descrição da imagem: Escritório moderno com pessoas trabalhando em computadores e outras andando depressa pelos corredores.

A Nova Gestão Pública (NGP) surge como respostas às crescentes críticas ao modelo burocrático tradicional. Iniciou-se com as reformas implementadas na Nova Zelândia e Reino Unido, inspiradas nas práticas da gestão de organizações privadas, sem necessariamente abandonar os princípios aplicados ao serviço público. Apresenta uma mudança de paradigma na qual a gestão antes focada na estrutura burocrática, passa a ser orientada por resultados.

A NGP surge em meio a momentos de crise fiscal e mudanças sociais, exigindo novas formas de atuação mais enxuta e centrada no cidadão. Essa abordagem avança em relação aos modelos anteriores do patrimonialismo, administração burocrática e da administração pública gerencial, marcada pela busca de maior eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos (Costin, 2010).

A evolução da administração pública perpassou por, pelo menos, quatro modelos.



Em resumo, esta transição foi caracterizada por cinco aspectos centrais, que passaram a constituir a nova estrutura da administração pública.



Gestão orientada por resultados

Associa os gastos públicos à efetividade dos serviços prestados e à execução de políticas públicas.



Descentralização orçamentária e administrativa

Proporciona maior autonomia aos gestores públicos.



Contratos de gestão

Utiliza contratos de gestão junto a organizações, setores e departamentos com vistas a tornar mais claro os objetivos e metas institucionais e os resultados exigidos.



Parcerias com instituições não governamentais

Parcerias para tornar as políticas públicas mais eficientes, enxutas e ágeis.



Foco no cidadão

Pela lógica das organizações privadas, o cidadão é o cliente final. Portanto, todas as ações públicas devem ser voltadas para suas necessidades.

A NGP não se trata de um modelo rígido, trata-se de um conjunto de práticas que visam substituir a rigidez e lentidão da estrutura estatal por **respostas mais flexíveis**, com foco nos problemas reais dos cidadãos. Neste caso, a descentralização contribui para aproximar o poder decisório das realidades locais, com mais agilidade e adequação nas ações públicas (Dias, 2017).

Contudo, o excessivo foco na eficiência pode trazer consequências relacionadas ao afastamento da gestão pública em seu papel basilar de promover **justiça social**. Ao incorporar práticas do setor privado, pode induzir o Estado a se preocupar apenas com os serviços prestados, reduzindo sua atuação e função política e normativa. Assim, os gestores e demais servidores públicos passam a exercer funções mais técnicas, focados em metas e números, nos quais os valores públicos acabam sendo preteridos (Denhardt; Catlaw, 2016).

Nesse sentido, a adoção da Nova Gestão Pública não se limita à implementação de técnicas gerenciais, mas envolve também um conjunto de valores e compreensões conceituais sobre a ação da administração pública. Embora vise maior eficiência e foco no cidadão, esse modelo apresenta limitações teóricas, exigindo reflexão crítica sobre como equilibrar metas de desempenho com o compromisso democrático e social do Estado (Denhardt; Catlaw, 2016).

Para refletir!

No seu dia a dia como cidadão(ã) ou futuro profissional, você percebe que a busca por eficiência no setor público valoriza ou enfraquece o atendimento às necessidades reais da sociedade?

Com a adoção da Nova Gestão Pública, os serviços públicos precisam de novas configurações e arranjos institucionais para se tornarem mais eficientes. Esta lógica gerencialista amplia a atuação de organizações civis como as Organizações Sociais (OSs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), como também criação de Parcerias Público-Privadas (PPPs).

Essas instituições compõem o que denominamos de **setor público não estatal**. São organizações que atuam com recursos públicos, mas que não fazem parte da estrutura administrativa do Estado. Esta é uma expressão mais representativa da Nova Gestão Pública, combinando a agilidade do setor privado com os objetivos do setor público (Costin, 2010). O governo firma essas parcerias para delegar determinadas funções, ou até mesmo, para demonstrar sua presença por meio da atuação dessas instituições.

A valorização dessas formas indiretas de gestão está associada a um novo papel do Estado, que não é o executor principal dos serviços, mas, sim, o regulador dos setores, dos contratos e também articulador das políticas públicas. Assim, o poder público pode reduzir a máquina estatal e se concentrar na definição de metas, avaliação de desempenho e controle dos resultados (Dias, 2017).

A seguir, conheça alguns exemplos de organizações do setor público não estatal, conforme as três categorias que observamos. Perceba que as atuações dessas organizações contemplam diferentes áreas, como saúde, educação e infraestrutura.

Organizações Sociais (OSs)

A Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina (SPDM) gerencia hospitais e unidades básicas de saúde em São Paulo.

[Clique para saber mais!](#)

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)

A Casa de Ensaio promove trabalho artístico, pedagógico e social relevante e singular em Campo Grande/MS.

[Clique para saber mais!](#)

Parcerias Público-Privadas (PPPs)

Uma parceria desse tipo prevê a prestação dos serviços de iluminação pública no município de Três Lagoas, incluídas a modernização, efficientização, expansão, operação e manutenção da infraestrutura da rede municipal de iluminação pública do município.

[Clique para saber mais!](#)

Porém, a utilização de organizações não estatais para funções públicas conduz a questões ligadas à própria governança pública em relação à transparência, accountability e controle social. Como assegurar que o interesse público prevaleça aos interesses privados e não seja subordinado à lógica de mercado?

O mau uso dessas organizações podem conduzir a uma **mercadorização** dos serviços públicos, na qual a eficiência das políticas públicas passam a ser medidas pela lógica privada. As decisões públicas devem ser pautadas nos valores sociais e políticos que, em muitos casos, não podem ser traduzidos em indicadores de desempenho. A governança no setor público não estatal exige mais do que apenas técnicas de gestão, exige também engajamento da população, ética pública e compromisso com o direito dos cidadãos (Denhardt; Catlaw, 2016).

Para refletir!

Como vimos, existem organizações prestadoras de serviços não estatais que são entidades de natureza privada. Na sua opinião, elas podem ser consideradas apenas parcerias técnicas ou como responsáveis, assim como o próprio Estado, para garantir os direitos dos cidadãos?

Nesse sentido, para que as organizações públicas utilizem os princípios da NGP com eficiência, elas não devem avaliar apenas sua capacidade de entregar resultados, mas também avaliar sua capacidade de fortalecer a democracia, promover equidade e a participação social.

Assim, a resposta ao desafio colocado está no fortalecimento de mecanismos de controle social, de instâncias regulatórias transparentes e da participação cidadã, que permite alinhar a atuação dessas organizações ao interesse público. Dessa forma, evita-se que a lógica de mercado predomine e garante-se que a gestão pública mantenha sua missão social e democrática.

Considerações finais

No decorrer deste módulo, pudemos discutir dois aspectos importantes para compreensão da complexidade da administração pública atual, sendo elas as relações entre política, poder e administração, e as mudanças realizadas por influência da Nova Gestão Pública (NGP) e sua influência para promoção de parcerias e governança para com organizações não estatais.

Observamos na primeira unidade que a discussão sobre a separação entre **política** e **administração**, presente em muitos discursos institucionais, não tem se sustentado nas decisões e atuação das organizações estatais. Fica evidente que toda decisão administrativa permeia valores, escolhas e interpretações que torna a neutralidade técnica limitada. O papel que a administração pública desempenha, além de técnico, é político, na qual se traduzem as normas em ações concretas, atuando como uma ligação entre as regras institucionais criadas pelo próprio Estado e as necessidades e direitos sociais (Dias, 2017; Denhardt; Catlaw, 2016).

Na segunda unidade, discorreremos a respeito da **NGP**, promovendo a substituição de antigos modelos focados em estruturas rígidas e burocráticas por modelos mais flexíveis, descentralizados e com foco nos resultados. O modelo da NGP foi inspirado nas práticas de gestão do setor privado, promovendo maior eficiência e agilidade nas entregas públicas. Contudo, a utilização desses princípios traz riscos em relação ao preterimento de valores públicos como a igualdade de condições, participação e controle social e garantias sociais.

A boa gestão pública não está apenas na adoção de técnicas eficientes, mas na capacidade dos gestores públicos em equilibrar a eficiência com os valores públicos aqui mencionados e as técnicas de gestão com aplicações éticas voltadas para os direitos dos cidadãos.

A governança pública torna-se essencial neste modelo, especialmente quando o Estado passa a transferir serviços públicos a organizações não estatais, como as Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e em Parcerias Público-Privadas (PPPs), tornando o papel do Estado mais regulador do que executor de políticas e serviços públicos (Costin, 2010; Dias, 2017).

Isso exige fortalecer o controle social, transparência e participação cidadã, evitando que a lógica de mercado se sobreponha à missão democrática do Estado e promovendo justiça, equidade e bem-estar coletivo.

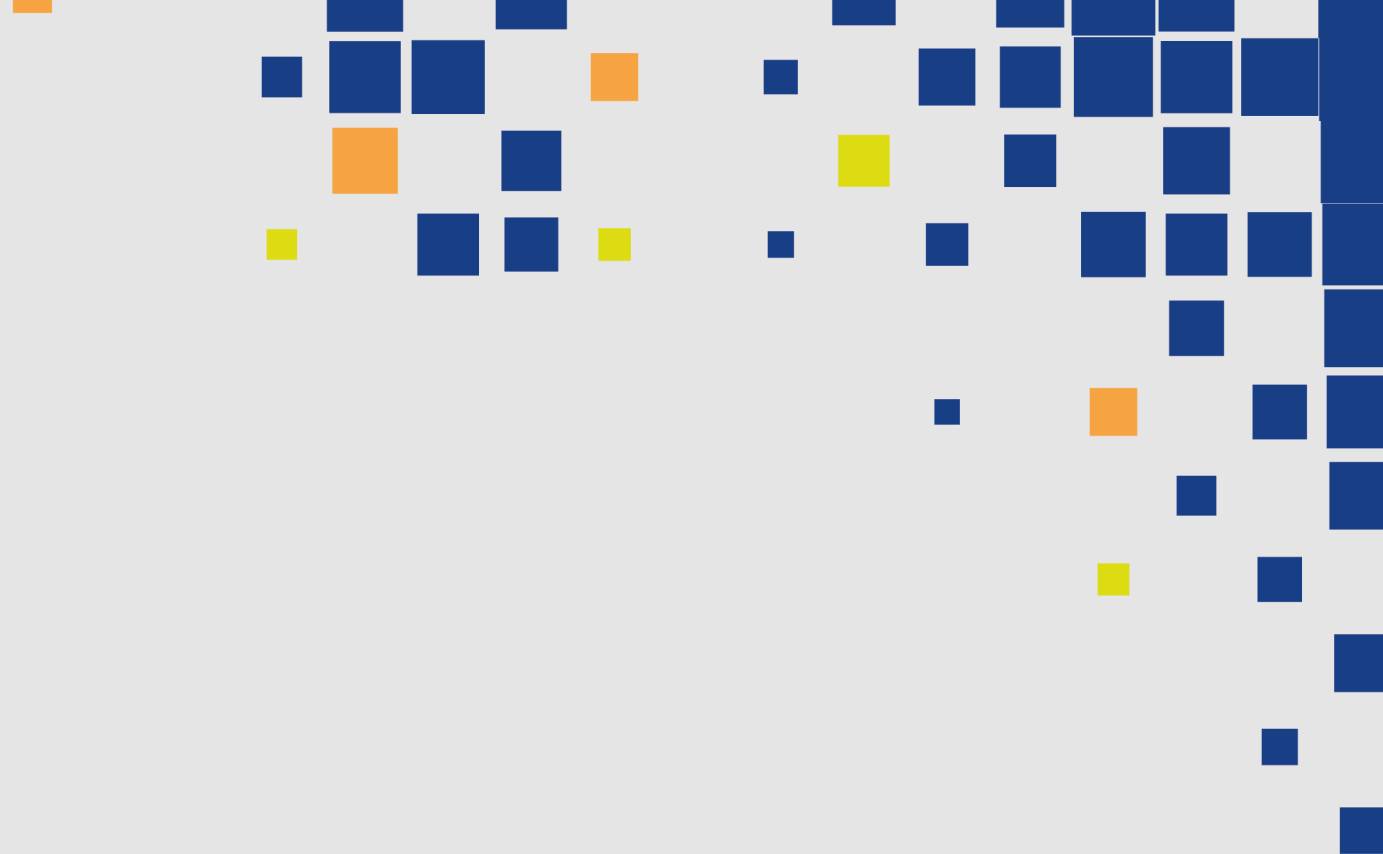
Referências

COSTIN, C. **Administração pública**. São Paulo: GEN Atlas, 2010. ISBN 9788595152281.

DIAS, R. **Gestão pública**: aspectos atuais e perspectivas para atualização. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 9788597013382.

DENHARDT, R. B. CATLAW, T. J. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. ISBN 9788522126699.

WEBER, Max. Parlamentarismo e governo numa Alemanha reconstruída: uma contribuição à crítica política do funcionalismo e da política partidária. Tradução de Maurício Tragtenberg. In: WEBER, Max. **Ensaios de sociologia e outros escritos**. São Paulo: Abril, 1974. (Os Pensadores, 37).



Módulo 2

Transparência, Inovação e Reforma Administrativa

Apresentação

A gestão pública contemporânea tem enfrentado desafios ligados à conciliação da eficiência administrativa com a legitimidade democrática. Este módulo explora os pilares essenciais que sustentam essa busca a partir da análise do contexto brasileiro.

Para tanto, na **Unidade 1**, vamos aprofundar nos conceitos de transparência, *accountability* (prestação de contas) e *responsiveness* (capacidade de resposta), demonstrando como a clareza nas ações governamentais, a responsabilização dos gestores e a sintonia com as demandas sociais são cruciais para fortalecer a confiança pública.

Discutimos também como instrumentos legais, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), formalizam estes princípios, embora sua efetividade dependa de um compromisso que vai além do atendimento às estruturas normativas e burocráticas, incorporando valores éticos e a participação cidadã ativa no controle social. Nossa discussão propõe uma crítica à racionalidade puramente instrumental que, no limite, pode negligenciar as necessidades reais da sociedade.

Na **Unidade 2**, vamos analisar a evolução da reforma administrativa no Brasil, a partir da herança patrimonialista, passando pelo modelo burocrático, pela influência da Nova Gestão Pública (NGP), até os esforços atuais pela inovação. Além disso, será abordado como as iniciativas de desburocratização, impulsionadas por leis como a Lei da Desburocratização e a Lei do Governo Digital buscaram simplificar processos e melhorar a interação entre Estado e cidadão por meio da transformação digital.

Abordamos também a complexidade dos processos de descentralização, transferindo competências e recursos para níveis subnacionais e o fortalecimento da participação social como princípio constitucional, essencial para aproximar a gestão pública das necessidades locais e fomentar o controle social.

Por fim, neste módulo, procuramos discutir e evidenciar as tensões e desafios inerentes à evolução e às transformações da administração pública brasileira, refletindo sobre sua busca por um Estado mais eficiente, transparente e responsivo.

Bons estudos!

Unidade 1

Transparência, accountability, responsiveness e relações entre demandas e ação governamental

A gestão pública contemporânea enfrenta um desafio constante: como garantir que as ações governamentais não apenas sejam eficientes, mas também legítimas e alinhadas aos **valores democráticos**? A teoria administrativa tradicional, muitas vezes focada em um modelo racional de eficiência e controle hierárquico, como vimos no modelo gerencialista e da Nova Gestão Pública, pode-se negligenciar a qualidade pública essencial das interações entre Estado e sociedade (Denhardt; Catlaw, 2016).

Essa ênfase excessiva na racionalidade instrumental, que reduz o indivíduo a mero detentor de emprego em uma organização economizante (Ramos, 1981), pode conduzir a uma crise de legitimidade, na qual as práticas administrativas não correspondem às necessidades dos cidadãos, inclusive no uso das ciências sociais e na prática profissional (Denhardt; Catlaw, 2016).

Neste aspecto, a transparência e a *accountability* surgem como pilares fundamentais para reconstruir essa legitimidade e fortalecer a gestão pública democrática, fornecendo, enfim, as bases para o controle social.

Pirâmide de Governança Pública



Transparência

A transparência, em sua essência, refere-se à clareza e possibilidade de verificação das ações governamentais. No Brasil, ela se manifesta de duas formas.

A transparência **passiva** garante ao cidadão o direito de solicitar informações específicas aos órgãos públicos, um direito consolidado pela Lei de Acesso à Informação (LAI), [Lei n. 12.527 de 2011](#). Pelo artigo 10º da LAI, qualquer pessoa pode apresentar um pedido de acesso, e o órgão público tem 20 dias (prorrogáveis por mais 10, mediante justificativa) para fornecer a informação solicitada.

A transparência **ativa** implica na obrigação do poder público em divulgar espontaneamente um conjunto relevante de informações de interesse coletivo, independentemente de quaisquer solicitações. Essas informações são inseridas nos Portais de Transparência e na Política de Dados Abertos do Governo Federal ([Decreto n. 8.777/2016](#)), que preconiza a disponibilização de dados públicos em formatos acessíveis, reutilizáveis e processáveis por máquina, seguindo princípios como completude, primariedade e atualidade, com objetivo de fomentar o controle social e a inovação.

Transparência passiva

O poder público fornece informações quando há solicitação do cidadão.

Transparência ativa

O poder público divulga espontaneamente informações de interesse público.

Accountability

Por sua vez, a *accountability* vai além de mera divulgação de informações, trata-se de uma obrigação dos agentes públicos em prestar contas por suas ações, justificar suas decisões e ser responsabilizados por elas. Um governo responsivo estabelece normas, regulamentos e mecanismos que obrigam atores governamentais a justificar ações, agir de acordo com as críticas ou exigências colocadas e aceitar a responsabilidade do cumprimento de seus deveres (CGU, 2018).

A LAI, ao garantir o acesso à informação, é um instrumento importante para a *accountability*, pois permite que a sociedade fiscalize e compreenda as ações governamentais. De forma complementar, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), [Lei Complementar n. 101/2000](#), estabelece normas rigorosas para as finanças públicas, exigindo publicação de relatórios detalhados sobre a gestão fiscal, como o Relatório Resumido da Execução Or-

çamentária e o Relatório de Gestão Fiscal, que também servem como ferramentas para a prestação de contas e a responsabilização dos gestores.

Para refletir!

Na prática, a efetividade da transparência e da accountability depende não apenas da existência das leis, mas também da experiência dos cidadãos ao utilizá-las. Considere sua vivência ou a de pessoas próximas e pense por um momento:

■ Você ou alguém que você conheça já precisou solicitar informações de algum órgão público pela LAI? Foi fácil ou foi difícil?

■ Agora, inverta os papéis: usando essa experiência como bússola, o que você faria diferente enquanto gestor público? Que atitude prática você poderia adotar para garantir que o cidadão que procura o seu órgão encontre portas abertas e não muros burocráticos?

Observe que a simples existência de leis e portais não garante, por si só, uma gestão transparente e responsável. É necessário superar a visão restrita da razão humana, como nas críticas levantadas por Ramos (1981) e Denhardt e Catlaw (2016), a qual ignora a dimensão ética e os valores públicos.

Sabe-se que o comportamento humano implica de forma profunda sobre como nos governamos e nos organizamos. Conforme Denhardt e Catlaw (2016), a transparência e a *accountability* podem ser afetadas pela experiência humana dentro das organizações. O risco, ao discutirem os problemas administrativos, se dá pelo fato de que a dominação da racionalidade técnica possa ocultar ações que, embora eficientes, podem ser moralmente questionáveis ou desconectadas das necessidades sociais, como discutimos no módulo 1.

Portanto, fortalecer a transparência e a *accountability* exige um compromisso constante com os valores democráticos permeados na gestão, além da conformidade legal no emprego da gestão pública, participação e responsabilidade ética. Os portais da transparência são ferramentas fundamentais para aproximar a sociedade da gestão pública, permitindo acompanhar ações e decisões.

Na sua opinião, como os portais da transparência podem fortalecer o controle social e a responsabilização dos gestores públicos de escolas públicas de sua cidade?

Responsiveness e Controle Social

Se a transparência permite a abertura da administração pública para o cidadão e a *accountability* exige que os gestores prestem contas de suas ações, a **responsiveness**, ou capacidade de resposta, representa a habilidade do governo em ouvir, processar e agir de acordo com as demandas e necessidade da sociedade que exerce o controle social, ou seja, que observa e fiscaliza. Um governo responsivo é aquele que adota políticas públicas que seriam escolhidas pela maioria dos cidadãos, caso estes tivessem acesso à mesma informação que o Estado e estivessem sujeitos aos mesmos limites institucionais (Azevedo; Anastasia, 2002).

A conexão entre transparência, *accountability* e *responsiveness* é, portanto, indissociável. Como um governo pode responder adequadamente às demandas sociais se estas não são conhecidas ou se as ações tomadas (ou a falta delas) não são visíveis e passíveis de questionamento? Veja como podemos organizar a participação cidadã neste processo de controle social, no infográfico a seguir:



A LAI e a LRF, ao promoverem a divulgação de dados e a prestação de contas, criam o ambiente necessário para que a sociedade possa articular suas demandas de modo a informar e cobrar do governo uma postura responsiva. Saber como os recursos públicos são geridos (LRF) e ter acesso aos planos e resultados das ações governamentais (LAI) são pré-requisitos para um diálogo construtivo e para avaliar se o governo está, de fato, atendendo às prioridades coletivas (Azevedo; Anastasia, 2002; Denhardt; Catlaw, 2016; Dias, 2017).

O processo de transformar demandas sociais em ação governamental efetiva não é automático e requer mais do que mecanismos formais. Exige um foco na deliberação, na comunicação e na participação (Denhardt; Catlaw, 2016). Os princípios do Governo Aberto, que incluem a participação cidadã como pilar fundamental (CGU, 2018), mostram a necessidade de criar canais e espaços onde a sociedade possa não apenas expressar suas necessidades, mas também contribuir para a formulação e avaliação das políticas públicas. Esta questão envolve ir além da consulta formal como nas assembleias e representações públicas, mas também buscar um engajamento ativo, valorizando o conhecimento e a experiência dos cidadãos.



Fonte: [Wikimedia](#)

Descrição da imagem: Logotipo Open Government Partnership

Para saber mais! O Governo Aberto é um modelo de gestão focado na transparência, participação social e combate à corrupção, consolidado globalmente em 2011 com a criação da Parceria para Governo Aberto (OGP), da qual o Brasil foi um dos oito países cofundadores. Atualmente reunindo mais de 70 nações, a iniciativa implementa Planos de Ação Nacionais cocriados entre governo e sociedade para desenvolver tecnologias e políticas que fortaleçam a democracia e a responsabilidade pública.

[Clique e conheça os Planos de Ação Nacional do Brasil.](#)

Na administração pública, ignorar a dimensão dialógica e focar apenas na racionalidade técnica pode levar a ações tecnicamente corretas, mas completamente desalinhadas dos valores e necessidades humanas, trazendo mais problemas do que soluções às necessidades públicas.

Responsiveness, na prática, implica fortalecer os canais de interação entre o Estado e a sociedade, tais como audiências públicas, conselhos gestores (onde cidadãos participam diretamente da gestão de políticas específicas), ouvidorias eficazes e o uso estratégico

de tecnologias digitais para coletar feedbacks e promover o diálogo (Azevedo; Anastasia, 2002).

Ao integrar a transparência e a *accountability* com uma participação cidadã ativa e mecanismos de escuta qualificados, a gestão pública, incluindo a gestão escolar, pode contribuir significativamente para o atendimento das demandas da comunidade, com legitimidade conferida e, conseqüentemente, promover o bem-estar coletivo (Azevedo; Anastasia, 2002).

Para refletir!

- O Governo consegue atender a todas as demandas da sociedade?
- Se sim, por que nem sempre consegue atender as necessidades da própria sociedade, ou as tuas necessidades?

Unidade 2

Inovação e reforma administrativa no Brasil: desburocratização, descentralização, participação social e governo eletrônico



Fonte: [Freepik](#)

Descrição da imagem: Pessoas sorridentes sentadas lado a lado, segurando placas em formato de lâmpadas amarelas sobre suas cabeças.

A trajetória da administração pública brasileira tem sido marcada por uma complexa superposição de modelos e práticas, refletindo as transformações políticas, econômicas e sociais do país. Esse percurso desenhou-se a partir da herança do patrimonialismo e de seus traços personalistas, avançando posteriormente para a tentativa de racionalização via modelo burocrático até chegar nas reformas que introduziram a administração pública gerencial e os paradigmas de eficiência característicos da Nova Gestão Pública. Começamos observando este percurso de tensionamento entre os diferentes modelos de gestão, a seguir.

1. Administração Patrimonialista

O Brasil foi marcado por uma forte herança patrimonialista, na qual a distinção entre o público e o privado era tênue e o Estado funcionava como extensão dos interesses do governante (Dias, 2017; Costin, 2010). Essa lógica, caracterizada pelo clientelismo e o nepotismo, embora combatida pelas estruturas, legislação e controle social, ainda deixa marcas na gestão contemporânea.

Vale lembrar que “clientelismo” refere-se à troca de favores entre gestores públicos ou lideranças políticas e seus subordinados, manipulando a política a favor dos interesses pessoais de quem detém o poder. “Nepotismo”, por sua vez, é o favorecimento dos vínculos de parentesco nas relações de trabalho. Essa conduta é inconstitucional pois viola o princípio



da impessoalidade administrativa: em vez de se avaliar o mérito e a capacidade técnica do indivíduo para a função pública, priorizam-se as conexões familiares. (CNJ, s. d.).

2. Administração Burocrática

A busca pela racionalidade e impessoalidade levou à implementação do modelo burocrático, inspirado nas ideias de Max Weber. Esse modelo introduziu mecanismos importantes como concursos públicos, formalismo e hierarquia, visando garantir a previsibilidade e a legalidade das ações estatais. Porém, a rigidez e o excessivo formalismo nos procedimentos, muitas vezes em detrimento dos resultados, impulsionaram críticas e novas reformas, especialmente a partir das últimas décadas do século XX (Costin, 2010; Dias, 2017).

3. Administração Gerencial e a Nova Gestão Pública

Após esse período de adoção da abordagem burocrática, surge então a administração pública gerencial e a aplicação da Nova Gestão Pública (NGP), como discutida no Módulo 1, enfatizando a eficiência, a orientação a resultados, a flexibilidade e competição (Costin, 2010). Contudo, o cenário após este período da NGP no Brasil não representava ainda uma ruptura total, mas uma reconfiguração, incorporando novas diretrizes como colaboração, parcerias, coordenação, controle e participação social, sem abandonar completamente os ideais burocráticos (Cavalcante, 2018).

Observamos ainda nesse período pós-constituição de 1988 a contínua transformação. A **inovação** no setor público começa a emergir como um aspecto crucial, embora desafiador, uma vez que inovar na administração pública não se limita à adoção de novas tecnologias, mas envolve também novos arranjos institucionais, processos, serviços e formas de interação com a sociedade (Cavalcante, 2018).

A capacidade de inovação no governo pode ser potencializada pela criação de novas interfaces entre o Estado e a sociedade civil, como por exemplo o Portal da Transparência do Governo Federal. Contudo, apesar das reformas, ainda está presente resquícios do patrimonialismo e desafios em relação à efetividade das inovações e políticas públicas (Oliveira, 2023).

A reforma administrativa no Brasil não tem sido um processo linear, mas um campo de disputas e tensões entre diferentes projetos de Estado. O que tem se apresentado é um projeto modernizador, muitas vezes alinhado a preceitos neoliberais, e um projeto de redemocratização e expansão dos direitos, oriundos de lutas sociais e estabelecido, em parte, na Constituição de 1988. Esta tensão acaba influenciando a implementação de iniciativas de reforma e inovação (Ribeiro, 2009), como, por exemplo, a discussão sobre a reforma tributária, que iniciou a partir da Constituinte de 1988, começou a ser implementada em 2023 e só entrará totalmente em vigor em 2033.

Para saber mais!

Confira uma linha do tempo resumida da reforma tributária, elaborada pela Agência Senado. [Acesse-a aqui!](#)

Um dos eixos centrais da modernização tem sido a desburocratização, que tem por objetivos simplificar e eliminar exigências desnecessárias; além da digitalização, que busca aumentar a eficiência do serviço público por meio de sistemas digitais. Observe as legislações:

A **Lei n. 13.726/2018**, conhecida como a Lei da Desburocratização, representa um marco, por dispensar formalidades, como reconhecimento de firma e autenticação de cópias em diversas situações, na relação entre o poder público e o cidadão, presumindo boa fé deste último (Brasil, 2018a). [Acesse a legislação!](#)

A **Lei n. 14.129/2021**, Lei do Governo Digital, estabelece princípios e instrumentos para aumentar a eficiência pública por meio da transformação digital (Brasil, 2021). Seus objetivos incluem a disponibilização de serviços em plataforma única, como por exemplo o [Portal gov.br](#), o acesso digital sem necessidade de solicitação presencial, a transparência, a interoperabilidade de sistemas e o uso de comunicação e linguagem clara. [Acesse a legislação!](#)

Neste contexto, a **digitalização** torna-se uma ferramenta essencial para a inovação, desburocratização e melhoria da relação entre Estado e cidadão, apesar da Lei do Governo Digital mencionar sobre a importância de se manter canais presenciais e garantir acessibilidade e proteção dos dados, conforme abordado na Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Brasil, 2018b).

Essa busca por eficiência – moderada pela inovação, reforma e desburocratização – reflete a complexidade de gerir um Estado diverso e desigual, como o Brasil, equilibrando a necessidade de controle e legalidade, com a urgência por resolver problemas sociais com eficiência, dentro dos princípios prescritos no art. 37 da CF/1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Para refletir!

Você sabia que, na escola, o servidor responsável por receber a documentação dos alunos pode autenticar documentos, declarando que “confere com o original”?

Essa é uma prerrogativa da Lei da Desburocratização, que, somada à digitalização de processos e serviços, busca contribuir para a eficiência do serviço público.

Nesse sentido, pense por um momento:

■ Como as iniciativas de governo digital e desburocratização têm melhorado a relação entre a escola e a comunidade?

Paralelamente à busca por eficiência interna, a reforma e inovação na administração pública brasileira também se manifestaram na reconfiguração das relações entre o Estado e a sociedade, com destaque para os processos de descentralização e o fortalecimento da participação social.

A **descentralização** é entendida como a transferência de competências e recursos do nível central para níveis subnacionais de governo ou para entidades da administração indireta. É um princípio destacado no [Decreto-Lei n. 200/1967](#) e seus objetivos incluíam descongestionar a administração federal e aproximar a tomada de decisão dos problemas locais (Brasil, 1967; Bresser Pereira; Motta, 2003).

O processo de descentralização no Brasil envolveu pelo menos três ações (Brasil 1967, Ribeiro, 2009):



Transferências de responsabilidades e recursos para estados e municípios, especialmente nas áreas sociais como saúde, educação e assistência social.



Criação de entidades da administração pública, como as autarquias e fundações.



Delegação de competências, como na transferência do poder decisório para estados e municípios.

O processo de descentralização no Brasil mostra desafios e tensões ainda nos tempos atuais. Ainda na década de 1990, esse processo ocorreu em um cenário complexo, marcado por pressões macroeconômicas, disputas federativas e a coexistência de diferentes projetos de reforma do Estado (Ribeiro, 2009). Atualmente, apesar da descentralização nesse período pós-democratização, a *accountability* e a efetividade na ponta ainda são desafios persistentes (Oliveira, 2023).

A descentralização no contexto federativo tem mostrado aspectos positivos como nos casos das políticas públicas Bolsa Família e a municipalização do ensino, destacando fatores como fortalecimento político e ideológico local, melhoria da capacidade administrativa e a influência e formação de rede e aprendizado social entre os gestores locais (Gemignani; Madeira, 2022).

Ligada à descentralização está a **participação social**, elevada a princípio fundamental pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), que estabelece diretrizes normativas e institucionais que abre canais para a intervenção da sociedade na gestão pública, buscando superar o déficit democrático e aproximar as políticas das necessidades dos cidadãos.

Nesse aspecto, dentre os mecanismos, criados por lei (Brasil, 2017), para promover a participação social, podemos citar:



Conselhos de usuários de políticas públicas

Tratam-se de instâncias paritárias entre governo e sociedade civil.



Conferências nacionais

Configuram espaços de debate e formulação de diretrizes.



Audiências e consultas públicas

Configuram instrumentos de escuta e coleta de subsídios para decisões.



Ouvidorias

Tratam-se de canais de diálogo para recepção de manifestações.

Podemos considerar esses mecanismos como inovações democráticas que criam novas interfaces entre o Estado e a sociedade civil, permitindo que demandas sociais sejam processadas e influenciam as políticas públicas (Avritze, 2013). A participação cidadã é vista não apenas como um direito, mas também como um instrumento para aumentar a legitimidade, efetividade e o controle social sobre ações governamentais. A Lei do Governo Digital, por exemplo, também reforça o incentivo à participação social no controle e fiscalização da administração pública como um de seus princípios (Brasil, 2021).

No quadro abaixo, relacionamos os principais conceitos apresentados nesta unidade, contemplando sua definição, objetivo e exemplos.

Conceito	Definição principal	Objetivo principal	Exemplos / Instrumentos
Inovação	Introdução de novidades que geram valor público.	Melhorar eficiência, efetividade ou criar novas soluções	GNova Lab da ENAP / Lei 14.129/2021.
Participação social	Diálogo e atuação conjunta entre governo e sociedade civil.	Fortalecer a democracia, legitimidade e controle social.	Conselhos, conferências, audiências, consultas públicas / CF/1988.
Descentralização	Transferência de poder/recursos do centro para a ponta.	Aproximar a decisão do cidadão, agilizar respostas.	Municipalização, autarquias, delegação / DL 200/1967.
Governo digital	Uso intensivo de tecnologias na gestão de serviços públicos.	Aumentar a eficiência, transparência e acessibilidade.	Plataforma Gov.br, serviços on-line, dados abertos / Lei 14.129/2021

Fonte: Organizado pelo autor

Contudo, se por um lado a descentralização pode aproximar a gestão pública do cidadão, facilitando a participação, por outro, pode fragmentar a ação pública, dificultar a coordenação e, em contexto de baixa capacidade institucional local ou captura por elites, enfraquecer os espaços participativos (Ribeiro, 2009).

O desafio aqui reside em construir arranjos institucionais que articulem eficientemente a descentralização de responsabilidades e recursos com mecanismos robustos e inclusivos de participação e controle social, garantindo que a aproximação entre Estado e sociedade se traduza em políticas públicas mais justas e eficazes.

Para refletir!

De que forma a descentralização administrativa pode fortalecer ou enfraquecer os mecanismos de participação e controle social sobre as políticas públicas?

Considerações finais

A jornada da gestão pública brasileira em busca da eficiência, legitimidade e entregas das necessidades sociais tem sido um tanto quanto complexa e contínua. Nossa discussão demonstrou uma interdependência entre a transparência, *accountability* e responsiveness, permitindo uma maior **clareza** nas ações estatais e a **responsabilização** dos gestores com foco em atender as demandas da sociedade.

Contudo, a mera existência de aparatos legais e tecnológicos, como a LAI, LRF e os portais digitais, não têm garantido, por si só, a concretização desses ideais. Torna-se imprescindível superar a visão puramente instrumental e burocrática, incorporando um compromisso ético, fomentando canais robustos para a participação cidadã ativa, que vá além da consulta formal e valorize o controle social e a deliberação conjunta.

Em resumo, a trajetória das reformas no país tem se tornado desafiadora para os legisladores, gestores e cidadãos, sendo marcada pela superação gradual do patrimonialismo e pela tensão entre os modelos burocráticos, gerenciais e de participação social.

A **inovação**, compreendida não apenas como adoção tecnológica, mas como reconfiguração de processos e relações, juntamente com a desburocratização e a descentralização, tem contribuído para o desenvolvimento e eficiência das políticas e ações públicas. Já a digitalização oferece ferramentas essenciais, mas deve caminhar lado a lado com a garantia de acesso, clareza nas comunicações e proteção de dados.

A **descentralização** aproxima o poder dos cidadãos, mas sua efetividade tem dependido da capacidade administrativa local e de mecanismos de *accountability* eficazes. Nesse caso, o desafio central está em equilibrar a busca pela eficiência com os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, adaptando as ações governamentais às complexas e diversas necessidades sociais do Brasil, fortalecendo, desta forma, a confiança nas instituições e a própria democracia.

Nessa jornada, os embates que observamos na gestão pública brasileira, estão contidos também os desafios da gestão de organizações escolares e, como vimos, os desafios se acentuam no contexto da restrição orçamentária e rigidez das normas, cabendo ao gestor de organizações educacionais buscar cada vez mais inovações e alternativas criativas com foco em melhorar cada vez mais as demandas pedagógicas, administrativas e sociais.

Referências

AVRITZE, L. Democratic Innovation and Social Participation in Brazil. **Taiwan Journal of Democracy**, v. 9, n. 2, p. 153-170. Disponível em: <https://link.ufms.br/dMLal>. Acesso em: 10 dez. 2025.

AZEVEDO, S. D.; ANASTASIA, F.. **Governança, “Accountability” e Responsividade. Brazilian Journal of Political Economy**, v. 22, n. 1, p. 82–100, jan. 2002. Disponível em: <https://link.ufms.br/FJmrX>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <https://link.ufms.br/7VYVz>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 8.777**, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 maio 2016. Disponível em <https://link.ufms.br/Q8wwB>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Decreto Lei n. 200**, 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em <https://link.ufms.br/fFohz>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em <https://link.ufms.br/9JFXV>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em <https://link.ufms.br/pqRAH>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei n. 13.460**, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2017. Disponível em <https://link.ufms.br/Tzwwg>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei n. 13.726**, de 8 de outubro de 2018. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e

institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 out. 2018a. Disponível em: <https://link.ufms.br/erUyx>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei n. 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 out. 2018b. Disponível em: <https://link.ufms.br/5P8nQ>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. **Lei n. 14.129**, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://link.ufms.br/1XALY>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Cengage Learning, 2003. ISBN 9788522128495.

CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 22, n. 6, p. 885-902, 30 Nov. 2018. Disponível em: <https://link.ufms.br/fipm0>. Acesso em: 11 set. 2025.

CGU. Controladoria Geral da União. **4º Plano de Ação Nacional em Governo Aberto**. Brasília: CGU, 2018. Disponível em: <https://link.ufms.br/vOM6Q>. Acesso em: 11 set. 2025.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **O que é nepotismo**. Brasília: CNJ, s.d. Disponível em: <https://link.ufms.br/CiS8l>. Acesso em: 11 set. 2025.

DENHARDT, R. B. CATLAW, T. J. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. ISBN 9788522126699.

GEMIGNANI, T. M. F.; MADEIRA, R. A. Social learning and policy adoption: evidence from an education reform in Brazil. **The Journal of Development Studies**, v. 58, n. 2, p. 310-332, 2022. Disponível em: <https://link.ufms.br/TGfHR>. Acesso em 2 jun. 2025.

OLIVEIRA, J. A. P. Evolution of the Brazilian Public Administration. **Public Administration Issues**, n. 6., p. 30-43, 2023. Disponível em: <https://link.ufms.br/TGfHR>. Acesso em: 11 set. 2025.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **The new science of organizations**. Toronto: University of Toronto Press, 1981.

RIBEIRO, P. T. A. descentralização da ação governamental no Brasil dos anos noventa: desafios do ambiente político-institucional. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 819-828, 2009. Disponível em: <https://link.ufms.br/8quoj>. Acesso em: 11 set. 2025.



AGEAD

Agência de Educação
Digital e a Distância