



Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Os Limites impostos pelos Dispositivos Legais às Boas Práticas

Rogério Borba Zaminhan¹

Resumo: O presente ensaio analisa, sob uma perspectiva qualitativa, dispositivos legais que influenciam diretamente a gestão pública brasileira, com ênfase nos limites normativos à adoção de boas práticas administrativas. A investigação concentra-se em três eixos analíticos: a razoabilidade dos requisitos de elegibilidade para o exercício de cargos no Poder Executivo, à luz do artigo 14, §3º, da Constituição Federal; os mecanismos de responsabilização política aplicáveis a gestores públicos em decorrência da rejeição de contas pelos tribunais de controle; e a ausência de exigência de formação acadêmica específica como fator condicionante da eficiência administrativa. A análise dialoga com a literatura contemporânea sobre governança e gestão pública, buscando problematizar as tensões entre legalidade, capacidade técnica e qualidade da administração pública. Conclui-se que o atual desenho normativo apresenta fragilidades que podem comprometer a efetividade da gestão pública e a consolidação de práticas administrativas alinhadas aos princípios da boa governança.

Palavras-Chave: Gestão Pública. Dispositivos legais. Governança.

Challenges of Contemporary Public Management: The Limits Imposed by Legal Provisions on Good Practices

Abstract: This essay analyzes, from a qualitative perspective, legal provisions that directly influence Brazilian public management, with an emphasis on the normative limits to the adoption of good administrative practices. The investigation focuses on three analytical axes:

¹ Bacharelado em Direito, curso realizado na Faculdade Integrada de Ensino Superior de Colinas do Tocantins FIESC/UNIESP. Especialista em Direito Público com Ênfase em Direito Administrativo, Constitucional e Tributário, Especialista em Direito Processual e Direito Cível, Mestre em Ensino pela Universidade Vale do Taquari - Univates e Doutor em Direito Constitucional UBA/ISLA e Doutorando em Administração Pública no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Foi membro da UEL - Unidade de Execução Local do PROMOEX no departamento de Assessoria de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Foi também, Secretário Municipal de Saúde da Cidade de Guaraí/TO, e, atualmente é Diretor Geral do Grupo Atual Laboratório de Análises Clínicas LTDA. atualdoc@gmail.com.

the reasonableness of the eligibility requirements for holding positions in the Executive Branch, in light of Article 14, §3, of the Federal Constitution; the mechanisms of political accountability applicable to public managers as a result of the rejection of accounts by the control courts; and the absence of a requirement for specific academic training as a conditioning factor for administrative efficiency. The analysis engages with contemporary literature on governance and public management, seeking to problematize the tensions between legality, technical capacity, and quality of public administration. It concludes that the current normative framework presents weaknesses that may compromise the effectiveness of public management and the consolidation of administrative practices aligned with the principles of good governance.

Keywords: Public Management. Legal Instruments. Governance.

A razoabilidade dos requisitos de elegibilidade para o exercício de cargos no Poder Executivo

A compreensão contemporânea da gestão pública brasileira exige uma abordagem analítica que ultrapasse descrições institucionais e se concentre na qualidade das capacidades estatais e nos arranjos normativos que condicionam a atuação administrativa. A literatura recente sobre governança pública tem destacado que a efetividade da ação estatal está diretamente associada à combinação entre legalidade, capacidade técnica e mecanismos adequados de responsabilização.

Nesse contexto, torna-se relevante examinar os critérios normativos que regulam o acesso a cargos de direção no Poder Executivo, especialmente no que se refere à razoabilidade dos requisitos de elegibilidade. A ausência de exigências mínimas relacionadas à qualificação técnica e à formação acadêmica dos gestores públicos revela uma tensão estrutural entre o modelo democrático-representativo e a necessidade de assegurar padrões mínimos de eficiência e qualidade na administração pública.

Inicialmente, é relevante destacar os desafios impostos à atuação dos gestores públicos contemporâneos, especialmente diante do aumento do nível de instrução da população e da ampliação do acesso à informação proporcionada pelas tecnologias digitais. Esse novo contexto social eleva as expectativas em relação à transparência, à capacidade técnica e à qualidade das decisões administrativas no setor público.

Conforme observa Falcão Martins (2014), a efetividade da ação estatal encontra-se diretamente associada à existência de capacidades institucionais adequadas, as quais envolvem

não apenas marcos normativos, mas também competências técnicas e cognitivas dos agentes responsáveis pela condução das políticas públicas. De modo convergente, Cavalcante (2017) sustenta que a complexificação das demandas sociais impõe à administração pública a necessidade de gestores qualificados, capazes de operar em ambientes marcados por múltiplos atores, restrições legais e pressão por resultados.

Nesse cenário, o presente ensaio adota como ponto de partida a análise dos critérios e requisitos legais estabelecidos para a investidura em cargos da administração pública brasileira, com ênfase nos gestores públicos e ordenadores de despesas, eleitos ou nomeados por agentes políticos eleitos. Tais agentes exercem papel central na gestão de recursos públicos, os quais, em conformidade com os princípios constitucionais, devem ser direcionados à promoção do interesse público e à geração de benefícios coletivos.

A análise dos critérios constitucionais de elegibilidade evidencia que o modelo brasileiro privilegia, de forma consistente, a lógica democrático-representativa, em detrimento da incorporação de requisitos mínimos de qualificação técnica para o exercício de cargos do Poder Executivo. Embora tal opção se justifique historicamente no contexto da redemocratização, sua permanência inalterada suscita questionamentos quanto à sua adequação frente às exigências contemporâneas da gestão pública, caracterizadas por elevada complexidade decisória, pressão por resultados e crescente escrutínio social.

A experiência do direito comparado revela que democracias consolidadas têm adotado mecanismos institucionais destinados a equilibrar a legitimidade eleitoral com critérios de competência administrativa. Em países como França e Alemanha, por exemplo, a ocupação de cargos de direção no Executivo encontra-se fortemente associada à profissionalização da burocracia e à valorização de formação técnica especializada, especialmente por meio de escolas nacionais de administração e carreiras estruturadas de Estado. Conforme assinala Peters (2010), sistemas administrativos baseados em capacidades institucionais sólidas tendem a apresentar maior estabilidade decisória e melhores níveis de desempenho governamental.

No plano teórico, essa convergência entre legitimidade democrática e capacidade técnica encontra respaldo na literatura contemporânea sobre governança e valor público. Moore (1995) sustenta que a produção de valor público depende da habilidade dos gestores em mobilizar recursos, interpretar contextos complexos e tomar decisões qualificadas no interesse coletivo. No contexto brasileiro, Falcão Martins (2014) reforça que a ausência de critérios mínimos de capacitação para a ocupação de cargos estratégicos pode comprometer a efetividade

da ação estatal. Assim, sem desconsiderar a centralidade do sufrágio universal, a manutenção de critérios de elegibilidade excessivamente formais revela-se tensionada pelas demandas atuais da administração pública, indicando a necessidade de reflexão crítica sobre o aperfeiçoamento do modelo vigente.

Onde, neste sentido, sintetizar a problematização acima apontada, vejamos de forma objetiva a clara os critérios eleitorais previstos na

De forma objetiva, os critérios constitucionais de elegibilidade apresentam reduzido grau de densidade normativa, especialmente no que se refere aos cargos do Poder Executivo. A redação do artigo 14, §3º, da Constituição Federal estabelece requisitos predominantemente formais, limitando-se a condições básicas de nacionalidade, idade mínima, filiação partidária e pleno exercício dos direitos políticos, sem a exigência de qualificações técnicas ou formação específica para o exercício de funções de elevada complexidade administrativa.

Conforme leciona José Afonso da Silva, as condições de elegibilidade constituem “requisitos mínimos para o acesso aos mandatos eletivos, fixados de modo a assegurar o funcionamento do regime democrático, sem, contudo, interferir excessivamente na liberdade de escolha do eleitor” (Silva, 2014). Essa concepção evidencia que o constituinte originário privilegiou a lógica representativa, em detrimento de critérios técnicos de seleção.

Importa destacar que tais disposições foram incorporadas ao ordenamento jurídico com a promulgação da Constituição de 1988, em um contexto histórico marcado pelo processo de redemocratização do Estado brasileiro. Nesse cenário, como observa Gilmar Ferreira Mendes, a opção constitucional buscou evitar mecanismos restritivos que pudessem comprometer a ampla participação política após um longo período autoritário (Mendes; Coelho; Branco, 2019). À época, portanto, a adoção de critérios mais rigorosos de elegibilidade poderia representar obstáculo à consolidação do regime democrático, sobretudo em um país de dimensões continentais, composto por mais de cinco mil municípios e vinte e sete unidades federativas.

Todavia, passadas mais de três décadas, os requisitos constitucionais permanecem inalterados, apesar das profundas transformações sociais, institucionais e administrativas verificadas no período. Nesse sentido, Barroso (2018) destaca que a Constituição deve ser interpretada à luz das mudanças estruturais da sociedade, sob pena de cristalização normativa dissociada da realidade social. Em diálogo com essa perspectiva, Cavalcante (2017) ressalta que o aumento da complexidade das políticas públicas exige gestores dotados de capacidades técnicas e cognitivas compatíveis com os desafios contemporâneos da administração pública.

Ainda que o legislador constitucional pressuponha a permanência da razoabilidade do dispositivo, a prática administrativa brasileira revela inúmeros casos que evidenciam a insuficiência dos atuais critérios de elegibilidade frente às competências hoje exigidas para o exercício de cargos eletivos no Poder Executivo, especialmente no que se refere à condução responsável e eficiente dos recursos públicos.

Os mecanismos de responsabilização política decorrentes de práticas administrativas inadequadas;

A responsabilização política dos gestores públicos constitui elemento central do modelo democrático e do sistema de controle da administração pública brasileira. Para além das esferas penal, civil e administrativa, a dimensão política da responsabilização assume papel relevante na medida em que visa assegurar que o exercício da função pública se mantenha alinhado aos princípios constitucionais da legalidade, da moralidade e da eficiência. Nesse sentido, Di Pietro observa que “o controle da Administração Pública representa instrumento indispensável para a preservação do interesse público e para a limitação do poder estatal” (Di Pietro, 2023, p. 101).

No desenho institucional brasileiro, os Tribunais de Contas exercem função estratégica nesse sistema de controle externo, especialmente no que se refere à fiscalização da gestão dos recursos públicos. Conforme leciona José Afonso da Silva, “o controle externo financeiro visa assegurar a regularidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão administrativa” (Silva, 2014, p. 741). As decisões desses órgãos, ao analisarem a regularidade das contas públicas, produzem efeitos que transcendem a esfera meramente técnica, alcançando o campo da responsabilização política e, em determinados casos, influenciando a própria elegibilidade dos agentes públicos.

Todavia, a articulação entre o controle técnico exercido pelos Tribunais de Contas e a efetiva responsabilização política dos gestores revela-se permeada por ambiguidades normativas e institucionais. Como destaca Gilmar Ferreira Mendes, “a rejeição de contas, embora relevante para a aferição da regularidade administrativa, não pode ser compreendida de forma automática como sanção política, sob pena de comprometimento do equilíbrio entre controle e representação democrática” (Mendes; Coelho; Branco, 2019, p. 1.128). Nesse contexto, a rejeição de contas nem sempre se converte em mecanismos sancionatórios proporcionais ou eficazes, o que suscita questionamentos quanto à capacidade do modelo

vigente de produzir efeitos preventivos e dissuasórios sobre práticas administrativas inadequadas.

A análise comparada dos sistemas de responsabilização política e administrativa evidencia que democracias consolidadas têm desenvolvido arranjos institucionais capazes de articular, de forma mais consistente, controle técnico, sanção administrativa e responsabilização política. Na França, o modelo de controle das finanças públicas é fortemente centralizado e exercido pela *Cour des Comptes*, cuja atuação ultrapassa a mera fiscalização contábil e assume função relevante na indução de boas práticas administrativas. Conforme destaca Chevallier, o controle financeiro francês está estruturado como instrumento de racionalização da ação pública, operando não apenas de forma repressiva, mas também preventiva, por meio da responsabilização pessoal dos gestores (*responsabilité des gestionnaires publics*) (Chevallier, 2018, p. 412). Nesse sistema, irregularidades graves podem ensejar sanções administrativas diretas e produzir impactos concretos na trajetória política e administrativa dos agentes públicos.

No Reino Unido, por sua vez, o sistema de accountability pública caracteriza-se por forte integração entre controle técnico, responsabilidade política e transparência institucional. A atuação do *National Audit Office* (NAO), em articulação com o Parlamento, enfatiza a avaliação de desempenho, eficiência e *value for money*, conferindo centralidade à responsabilização dos gestores públicos perante o Legislativo e a opinião pública. Como observa Mark Bovens, nos sistemas anglo-saxões a accountability não se limita à imposição formal de sanções jurídicas, mas se concretiza, sobretudo, por meio de mecanismos institucionais que expõem falhas administrativas e produzem consequências políticas efetivas, inclusive a exclusão de gestores de funções públicas relevantes (Bovens, 1998, p. 35).

Esses modelos comparados revelam que a efetividade da responsabilização política não depende exclusivamente da previsão normativa de sanções eleitorais automáticas, mas da existência de sistemas de controle robustos, profissionalizados e capazes de produzir consequências reais para a atuação administrativa inadequada. Nesse sentido, Peters (2010) sustenta que estruturas de controle orientadas por desempenho e capacidade institucional tendem a gerar maior conformidade administrativa e melhores resultados governamentais. A comparação evidencia, portanto, que a fragilidade do modelo brasileiro não reside na ausência

de controle formal, mas na limitada capacidade de conversão das decisões técnicas em sanções administrativas e políticas efetivamente dissuasórias.

A análise comparada dos sistemas francês e britânico de controle e responsabilização administrativa permite concluir que a efetividade das sanções aplicáveis aos agentes públicos decorre menos da severidade formal das normas e mais da solidez institucional dos mecanismos de fiscalização e accountability. Em democracias consolidadas, como observa Chevallier, a sanção administrativa integra um modelo mais amplo de racionalização da ação pública, no qual a responsabilização do gestor é compreendida como elemento estrutural da governança estatal, e não como exceção punitiva episódica (Chevallier, 2018, p. 415). Nesse sentido, o controle atua de forma contínua, preventiva e corretiva, produzindo efeitos concretos sobre a atuação administrativa e sobre a própria legitimidade política dos agentes.

No mesmo sentido, a experiência britânica evidencia que a responsabilização eficaz não se limita à exclusão formal de direitos políticos, mas se materializa por meio da exposição institucional das falhas administrativas e da consequente erosão da confiança pública. Bovens sustenta que, nos sistemas de accountability maduros, a sanção mais relevante muitas vezes não é jurídica, mas política e reputacional, pois afeta diretamente a permanência do agente em posições de poder e decisão (Bovens, 1998, p. 44). Esse modelo reforça a ideia de que a integridade do processo democrático depende da articulação entre controle técnico qualificado, transparência e consequências políticas reais.

À luz dessas experiências, torna-se possível afirmar que o desafio central do sistema brasileiro não reside na inexistência de instrumentos normativos de controle, mas na limitada capacidade institucional de converter irregularidades administrativas em sanções administrativas e políticas efetivamente dissuasórias. Como adverte Peters, sistemas públicos que não conseguem alinhar controle, desempenho e responsabilização tendem a reproduzir padrões de ineficiência e baixa responsividade democrática (Peters, 2010, p. 289). Assim, o direito comparado não apenas ilumina caminhos possíveis, mas evidencia a urgência de repensar os mecanismos de responsabilização no contexto nacional, sob pena de se manter um modelo formalmente robusto, porém materialmente insuficiente.

A ausência de formação acadêmica específica como fator limitador da eficiência na condução da gestão pública

A Constituição da República de 1988 instituiu no ordenamento jurídico brasileiro um modelo de Estado Federal assentado na repartição constitucional de competências entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Esse arranjo federativo, de natureza cooperativa, fundamenta-se no compartilhamento de responsabilidades administrativas e políticas entre os entes federados, com o objetivo de assegurar maior eficiência na gestão pública e melhor adequação das políticas estatais às realidades territoriais e sociais do país.

Considerando as dimensões continentais do Brasil e a heterogeneidade regional que o caracteriza, a descentralização político-administrativa revela-se elemento estruturante do modelo constitucional. Como destaca José Afonso da Silva, o federalismo brasileiro busca compatibilizar unidade política e autonomia dos entes federados, permitindo que a administração pública se organize de forma territorialmente distribuída, sem romper com a coesão do Estado nacional (Silva, 2014, p. 99). Nesse contexto, a eleição de gestores nos âmbitos municipal, estadual e federal insere-se em uma lógica de coordenação e cooperação institucional, orientada à divisão estratégica de funções e à promoção do interesse público.

A Constituição da República de 1988, atualmente em vigor há mais de três décadas, revelou-se instrumento fundamental para a consolidação do Estado Democrático de Direito no Brasil, permanecendo plenamente adequada em diversos de seus dispositivos. Todavia, uma análise crítica de seu conteúdo evidencia que determinadas normas demandam atualização interpretativa ou legislativa, de modo a acompanhar as transformações sociais, políticas e administrativas experimentadas pelo país ao longo desse período.

Nesse contexto, destaca-se a necessidade de reavaliação dos critérios mínimos exigidos para a investidura nos cargos do Poder Executivo, especialmente aqueles ocupados por gestores públicos e ordenadores de despesas. A ampliação da complexidade da administração pública contemporânea impõe que os representantes eleitos ou nomeados detenham níveis adequados de qualificação técnica e profissional, compatíveis com as responsabilidades legais que lhes são atribuídas. Conforme leciona Luís Roberto Barroso, o constitucionalismo contemporâneo exige a permanente atualização das instituições estatais, sob pena de ruptura entre a norma constitucional e a realidade social que pretende regular (Barroso, 2015, p. 64).

A adoção de critérios mais rigorosos para a investidura em cargos do Poder Executivo tende a produzir efeitos positivos sobre a qualidade da gestão pública, na medida em que induz

os potenciais candidatos a buscar previamente a qualificação técnica necessária ao exercício da função. Tal exigência não se apresenta como restrição ilegítima ao princípio democrático, mas como mecanismo de fortalecimento institucional. Nesse sentido, Diogo de Figueiredo Moreira Neto afirma que “a democracia contemporânea não se satisfaz com a mera legitimação eleitoral, exigindo também capacidade técnica e responsabilidade administrativa dos agentes públicos” (Moreira Neto, 2014, p. 87).

Ademais, o atual contexto educacional brasileiro revela ampla oferta de formações específicas voltadas à administração pública, como cursos superiores em gestão pública, ciência política e administração, bem como especializações em direito público, economia pública e contabilidade aplicada ao setor público. Diante dessa realidade, mostra-se tecnicamente razoável a exigência de requisitos mínimos de qualificação tanto para os cargos eletivos do Poder Executivo quanto para os ordenadores de despesas nomeados. Como leciona Maria Sylvia Zanella Di Pietro, “a complexidade crescente das funções administrativas exige do gestor público não apenas legitimidade política, mas também domínio técnico mínimo compatível com as atribuições legais do cargo” (Di Pietro, 2022, p. 112).

Sob a ótica da governança e da eficiência administrativa, tal exigência encontra respaldo adicional no princípio da profissionalização da gestão pública. Para Bresser-Pereira, “a boa governança depende da combinação entre legitimidade democrática e competência técnica, sendo insuficiente a presença isolada de qualquer desses elementos” (Bresser-Pereira, 2017, p. 54). Assim, a imposição de critérios mínimos de qualificação para gestores públicos e ordenadores de despesas revela-se compatível com os princípios constitucionais da eficiência, da legalidade e da responsabilidade fiscal, contribuindo para a redução de falhas estruturais na administração pública brasileira.

Conclusão

Conclui-se provisoriamente, porque a discussão é cíclica e continua, desta feita, a presente análise foi desenvolvida ao longo deste ensaio evidenciou que os desafios contemporâneos da gestão pública brasileira não decorrem exclusivamente da ausência de normas ou de mecanismos institucionais de controle, mas, sobretudo, de um descompasso entre a crescente complexidade das funções estatais e os requisitos normativos atualmente exigidos para o exercício dos cargos de direção política e administrativa. Tal constatação converge com

a literatura de governança pública, segundo a qual “a capacidade do Estado de produzir resultados depende menos da quantidade de regras e mais da qualidade das instituições e das competências de seus agentes” (Falcão-Martins; Marini, 2014, p. 23).

No que se refere ao primeiro eixo, observou-se que os critérios mínimos de investidura nos cargos do Poder Executivo permanecem ancorados em uma lógica histórica que já não reflete as exigências técnicas, gerenciais e institucionais da administração pública contemporânea. A manutenção de requisitos excessivamente genéricos, embora compatível com a tradição democrática representativa, revela-se insuficiente diante da sofisticação normativa e operacional da gestão estatal atual. Nesse ponto, Barroso adverte que “a Constituição não pode ser interpretada como um documento estático, sob pena de ruptura entre o texto normativo e a realidade social que pretende regular” (Barroso, 2015, p. 64).

A fragilidade dos critérios de acesso aos cargos executivos torna-se ainda mais sensível quando analisada em conjunto com o segundo eixo deste estudo, relativo aos regimes de responsabilização administrativa e política. A experiência brasileira demonstra que a ênfase quase exclusiva em mecanismos sancionatórios *ex post* não é suficiente para assegurar boa governança. Como observa Mark Bovens, “accountability não pode ser reduzida à punição posterior, devendo ser compreendida como um sistema institucional que combina prevenção, controle e aprendizado” (Bovens, 2007, p. 182). Assim, a responsabilização posterior, embora necessária, não substitui a exigência de qualificação prévia e de capacidades institucionais adequadas.

Por fim, a ausência de exigências formais de formação acadêmica ou técnica para cargos estratégicos do Executivo e para ordenadores de despesas evidencia uma tensão estrutural entre legitimidade democrática e capacidade administrativa. A literatura internacional sobre capacidades estatais é clara ao afirmar que “democracias eficazes são aquelas capazes de combinar representação política com burocracias profissionalizadas” (Evans; Rauch, 1999, p. 754). Nesse sentido, a revisão crítica dos dispositivos legais que regulam o acesso e o exercício dos cargos de gestão pública no Brasil não deve ser compreendida como restrição ao princípio democrático, mas como etapa necessária de seu aperfeiçoamento institucional, orientada à promoção de uma administração pública mais qualificada, responsável e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

À luz da experiência comparada, é possível vislumbrar caminhos institucionais capazes de compatibilizar democracia, qualificação técnica e responsabilização dos gestores públicos.

Países como França e Reino Unido enfrentaram, em distintos momentos históricos, desafios semelhantes relacionados à profissionalização da administração pública e ao fortalecimento dos mecanismos de controle do Poder Executivo, logrando avanços significativos por meio da valorização da formação técnica, da construção de burocracias qualificadas e da institucionalização de padrões elevados de accountability. Nesse sentido, a reflexão proposta neste ensaio não se orienta por um diagnóstico pessimista, mas pela convicção de que o aperfeiçoamento das normas eleitorais e dos critérios de acesso aos cargos de gestão pública constitui etapa possível e desejável do amadurecimento democrático brasileiro, capaz de fortalecer a confiança social nas instituições e ampliar a capacidade do Estado de produzir resultados públicos efetivos.

Referências

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BOVENS, Mark. Public Accountability. In: FERLIE, E.; LYNN JR., L. E.; POLLITT, C. (eds.). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 182–208.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, Estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 7–26, 2017.

CAVALCANTE, Pedro. *Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM*. Brasília: IPEA, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

EVANS, Peter; RAUCH, James E. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth. *American Sociological Review*, v. 64, n. 5, p. 748–765, 1999.

FALCÃO-MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, Brasília, n. 130, p. 18–38, 2014.

FALCÃO-MARTINS, Humberto. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 171–183.

FALCÃO-MARTINS, Humberto. Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública? In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita (orgs.). *O Estado numa era de reformas: os anos FHC*. Brasília: ENAP, 2006.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2014.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Curso de Direito Administrativo*. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 2. Brasília: Editora UnB, 1999.



Recebido: 05/02/2025. Aceito: 11/02/2026. Publicado: 28/02/2026.