

## **A NEW PUBLIC MANAGEMENT E OS CONSÓRCIOS PÚBLICOS NO BRASIL: A ÊNFASE DA EFICIÊNCIA PRIVADO NO SETOR PÚBLICO**

**PAULO SÉRGIO MENDES CÉSAR**  
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
paulo\_smendes@yahoo.com.br

**RICARDO CARNEIRO**  
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO (EG)  
ricardo.carneiro@fjp.mg.gov.br

## **Introdução**

O artigo propõe associações entre a New Public Management e a figura dos consórcios públicos, principalmente através da busca por eficiência na Administração Pública. Considerando os severos desafios na gestão dos recursos públicos, os entes federados tendem a se unir na busca de eficiência na gestão desses serviços. Dessa sorte, pretende-se o apontamento de diversos fatores promotores de eficiência através de consórcios públicos influenciados pelas reformas da New Public Management.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O presente estudo apresenta como problema de pesquisa a verificação de como os avanços relacionados à eficiência advindos principalmente da New Public Management podem ser identificados nos consórcios públicos. O objetivo central é investigar a influência da NPM nos consórcios públicos, avaliando as vantagens legais, gerenciais e operacionais.

## **Fundamentação Teórica**

Na fundamentação teórica são apresentados importantes aspectos evolução e conceituação da New Public Management, bem como seus principais pressupostos. A seguir se estuda a busca por eficiência na Administração Pública e são apresentados os principais conceitos e características da figura dos consórcios públicos, demonstrando como sua origem e sua concepção estão atreladas à justificativa de aferição de maior eficiência atrelada à gestão de serviços associada.

## **Metodologia**

O artigo se caracteriza pela predominância da pesquisa qualitativa e exploratória, por adotar estudos de casos. Visando a sua fundamentação teórica, o artigo adota revisão de literatura de diversas áreas do conhecimento, como ciências sociais, jurídicas e gerenciais, além de legislação. Através de exploração documental e bibliográfica foram estudados além de dispositivos legais, casos específicos em Minas Gerais com vistas a identificar vantagens operacionais e gerenciais dos consórcios.

## **Análise dos Resultados**

Este tópico se dispõe a comprovar ou refutar a hipótese de que existem elementos flagrantemente característicos de eficiência nos consórcios públicos decorrentes da influência da New Public Management. Para tanto, além de identificação de dispositivos legais agregadores de eficiência, foram analisados resultados de licitações e estudos empíricos demonstrando a eficiência existente nos consórcios públicos.

## **Conclusão**

Foi ratificada a influência da New Public Management nos consórcios públicos pelas diversas vantagens gerenciais decorrentes das licitações compartilhadas, como nas licitações da iluminação pública, de características da Lei de Licitações, de inúmeras vantagens operacionais e de ganhos de escala decorrentes do rateio de custos fixos, como demonstrado no caso da divisão de estabelecimento para destinação final de resíduos sólidos, e de benefícios legais, como os relacionados ao ICMS Ecológico.

## **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.  
BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. \_\_\_\_\_ . Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia.  
CHIAVENATO, Idalberto. Administração – Teoria, Processo e Prática.

# A NEW PUBLIC MANAGEMENT E OS CONSÓRCIOS PÚBLICOS NO BRASIL: A ÊNFASE DA EFICIÊNCIA PRIVADO NO SETOR PÚBLICO

## 1. INTRODUÇÃO

No final do século XX, o papel do Estado começou a ser questionado, principalmente pelo movimento neoliberalista, motivado pela democracia e pela globalização (BRESSER PEREIRA, 2002).

Dessa feita, a *New Public Management* – NPM –, com origem em países anglo-saxônicos de cunho neoliberal, exerceu considerável influência nas reformas administrativas brasileiras das décadas de 1960 e principalmente na de 1990. A NPM preconizava a incorporação dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado pelo setor público e pressupunha a redução do tamanho da máquina administrativa, além do aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos.

Ocorre que a Constituição da República de 1988 – CR/88 –, chamada de Constituição Cidadã, assegurou a população um extenso rol de direitos como nunca antes neste país. A partir de então, os entes federativos, em especial os municípios, visto que tiveram suas atribuições amplamente alargadas pela descentralização trazida pela CR/88, passaram a ofertar um grande volume de serviços públicos.

No âmbito da Administração Pública a eficiência tem papel de maior destaque, pois está expressamente posta no *caput* do art. 37 de nossa Carta Magna. A eficiência é um princípio que se aplica não só à Administração Pública. Porém, considerando-se um quadro de restrição orçamentária delicado, que permeia grande parcela das administrações públicas brasileiras, mostra-se imperiosa a necessidade da existência de uma Administração Pública Eficiente.

Nesse cenário, torna-se fundamental a execução da atividade pública de forma racional e eficiente, melhorando a aplicação dos recursos escassos e reduzindo, sempre que possível, os custos de forma permanente. E é nesse sentido que o presente trabalho pretende demonstrar de que forma os avanços decorrentes da *New Public Management* na administração pública podem ser identificados em associações interfederativas denominadas consórcios públicos, compreendidos aqui como uma ferramenta importante para obtenção de eficiência.

Seguindo esse raciocínio, e considerando a realidade da maioria dos municípios brasileiros, os consórcios públicos podem ser um suporte para os quase seis mil municípios brasileiros na superação de obstáculos históricos para a gestão institucional, decorrente, sobretudo, da precariedade de recursos técnicos, humanos e financeiros em geral.

Inicialmente, o estudo apresenta a *New Public Management*, contextualizando seu conceito e origem, buscando reforçar sua ênfase na eficiência gerencial nas reformas administrativas que influenciou no país.

A seguir, tem-se o processo de evolução do princípio da eficiência, demonstrando a construção histórica de um conceito específico que servirá de base para a maioria das considerações deste estudo.

Antecedendo às conclusões, tem-se a análise minuciosa dos aspectos catalisadores da eficiência na prestação de serviços públicos, presentes na Lei 11.107, de 06 de abril de 2005 – Lei dos Consórcios Públicos – e alguns desses reflexos em casos práticos.

Assim, considerando a necessidade de melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pelas administrações públicas brasileiras, bem como acreditando que a agregação de eficiência nestes serviços pode auxiliar nessa melhoria, pode-se inferir que algumas inovações

provocadas pela *New Public Management* podem ser identificadas na Administração Pública, em especial nos consórcios públicos interfederativos.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O presente estudo apresenta como problema de pesquisa a verificação de como os avanços relacionados à eficiência advindos principalmente da *New Public Management* podem ser identificados nos consórcios públicos interfederativos, especialmente nos intermunicipais.

Dessa sorte, definiu-se como objetivo central do artigo investigar a influência da *New Public Management* nos consórcios públicos interfederativos. Auxiliando o alcance desse objetivo geral o estudo ainda procura avaliar as vantagens gerenciais e operacionais advindas do ganho de escala e de benefícios legais, como os relacionados às licitações públicas. Ainda nesse intuito, o estudo também busca investigar diversas outras vantagens promotoras de eficiência nas administrações públicas através da atuação consorciada, como rateio de custos fixos em empreendimentos comuns.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico serão apresentados importantes aspectos evolução e conceituação da *New Public Management*, bem como seus principais pressupostos. Logo em seguida, procurou-se aprofundar na busca por eficiência na Administração Pública, demonstrando sua relação com a NPM e evolução na realidade brasileira.

Também serão apresentados os principais conceitos e características da figura dos consórcios públicos interfederativos, demonstrando como sua origem e sua concepção estão atreladas à justificativa de aferição de maior eficiência atrelada à gestão de serviços associada.

### **3.1. A *New Public Management***

Com as mudanças de estrutura sofridas pela maioria dos Estados durante o século XX, passando de Estados Liberais para Estados de Bem-Estar Social, fez-se necessário dilatar a atuação estatal, rompendo com a inércia característica do Liberalismo. De acordo com Galbraith (1986) apud Oliveira (2007, p. 86), O lema liberalista da riqueza das nações resultava “do diligente empenho de cada um de seus cidadãos em seus próprios interesses”, isto significando que ao Estado era defeso imiscuir-se na produção da riqueza individual.

Nesse sentido, Abrucio (2003, p. 19) expõe que no pós-guerra, os Estados ficaram sobrecarregados, “com muito a fazer e com poucos recursos para cumprir todos os seus compromissos”. Seguindo com Oliveira (2007), houve grande inchaço do Estado na prestação de serviços nas áreas de saúde, educação, transporte, segurança, pesquisa e desenvolvimento, justiça, seguridade social e outras. Logo, com esse expressivo alargamento do papel do Estado, viu-se a necessidade de uma nova postura do Poder Público, que abarcasse mais que a capacidade de gerar receitas, mas principalmente de aplicá-las da forma mais eficiente.

De acordo com Bresser Pereira (2000), devido à globalização e a demandas por democracia, a *New Public Management* – NPM – surgiu ao fim do século XX, em momento marcado por crise internacional do Estado de Bem-Estar Social no qual se creditava ao excesso de intervencionismo estatal na economia alguns problemas do capitalismo. Por esta razão a NPM atingiria o cotidiano do setor público incorporando novas práticas envoltas por princípios e valores relacionados ao respeito aos cidadãos, tais como foco em resultados, melhoria na qualidade dos serviços prestados, governança, *accountability* e transparência.

Oliveira (2007) relata que, com a separação verificada entre os estudos da economia e da administração de empresas privadas em relação ao setor público, ocorreu a evolução acadêmica daqueles, favorecendo a criação de organizações muito bem sucedidas. Mas com isso, o Estado viu-se obrigado a modernizar-se para fazer frente às novas exigências, o que implica que já nesse período o Estado começava a espelhar suas ações nas da iniciativa privada, que eram, *a priori*, mais eficientes.

Assim, em busca dessa atuação pública mais eficiente, surgiram propostas de modelos para atividade estatal semelhantes às das grandes corporações privadas, unificando, em certa medida, os estudos acadêmicos da administração do setor privado com os do setor público, e conseqüentemente incorporando ao setor público novos princípios e ideologias adequados às novas tecnologias (OLIVEIRA, 2007).

Dentre tais modelos, Oliveira (2007) destaca o inglês, não só pela relevância, mas principalmente pela influência que exerceu na Reforma Administrativa brasileira. Para ele, o modelo inglês partia da perspectiva do endividamento do Estado e da já incipiente era tecnológica, ambas as vindas da corrida espacial e armamentista. Além disso, propunha os fundamentos de uma nova administração pública gerencial ou *New Public Management*, voltada para a orientação de custos e regras de mercado.

Por esta razão, Shepherd e Valencia (1996) ensinam que a *New Public Management* imitava os valores gerenciais do setor privado, razão pela qual também recebeu o nome de reforma gerencial ou no caso brasileiro “Administração Pública gerencial”. Os autores frisam que a NPM teve origem em países anglo-saxônicos a partir do início dos anos 1980, especificamente nos Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia.

Ainda discorrendo sobre a *New Public Management*, Oliveira (2007) ilustra com o programa de privatizações em larga escala ocorrido na Inglaterra, onde o setor público praticamente deixou de existir na esfera da atividade econômica direta. Por conseguinte, as funções sociais que permaneceram no setor público passaram a orientar o trabalho com base em valores gerenciais e de mercado. O autor ainda revela o aparecimento das agências reguladoras nesse período.

Via-se nessa época uma grande ênfase no “fazer mais com menos”, na preservação do valor dinheiro, no uso de indicadores comparativos de desempenho e no desenvolvimento de sistemas aperfeiçoados de custos, de informação e de auditoria (OLIVEIRA, 2007, p 88). O desempenho relativo passou a ser avaliado mais abertamente e sujeito a um rígido monitoramento central (OLIVEIRA, 2007).

Tem-se que o surgimento do amplo movimento da Nova Administração Pública pode ser visto como exemplo de um processo mais geral no qual conjuntos de princípios administrativos surgem e desaparecem (CHILD, 1969; BARLEY e KUNDA, 1992, apud OLIVEIRA, 2007). Para Oliveira (2007), tais conjuntos de pensamentos contêm elementos tanto descritivos como normativos que podem estar associados a componentes sociais, a administradores profissionais ou a intelectuais da área organizacional.

A nova principiologia foi absorvida com grande atraso no Brasil, manteve-se afastada durante todo o período, segundo ele pela total falta de responsabilização do Estado e dos agentes, além do cunho evidentemente arbitrário e autoritário do regime. Após a fase do milagre econômico, com a chegada de uma grave crise das economias mundiais, ocasionada pela pressão da valorização do petróleo, devido à incapacidade de o governo atrair recursos e manter um crescimento econômico adequado, ou ao brutal endividamento externo, fruto do período do milagre econômico, o Brasil se manteve distante da influência das novas propostas para a atividade estatal, que só seriam retomadas na década de 1990. Apesar disso, esclarece-se que o modelo inglês obteve destacada relevância acadêmica nesse período, visto que trazia o contexto da *New Public Management* (OLIVEIRA, 2007).

Bresser Pereira (2000) aponta que além da NPM, o Brasil conheceu outra grande reforma administrativa anterior, na década de 1930. Todavia, o autor esclarece que a NPM se apresentou com duas ondas no Brasil, conforme transcrição abaixo:

“(…) a Reforma Burocrática” que atingiu a Europa e os Estados Unidos no início do século XX e o Brasil nos anos 1930, com o governo Vargas; e a “Reforma Gerencial” ou “Reforma da Nova Gestão Pública”. Esta última pode ser dividida em duas “ondas” distintas: a “primeira onda”, dos anos 1980, com ênfase no ajuste estrutural das economias em crise (ajuste fiscal, privatização, liberalização do comércio); e a “segunda onda”, a partir dos anos 1990, com ênfase nas transformações de caráter institucional.” (BRESSER PEREIRA, 2000, p. 63-64).

Oliveira (2007) aponta que no Brasil, a partir dos anos 60 intensificaram-se as tentativas de conciliar a estrutura deficitária de governo com a nova ordem mundial. Já nessa época houve grande expansão aqui da concepção burocrática reformadora do Estado, no contexto da indicação da legalidade estrita, segundo a qual o administrador público só podia fazer aquilo que a lei autorizava.

Assim, o Governo Militar de 1967, valendo-se de ampla reforma infraconstitucional, lançou mão, primeiro, do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, para regular a atividade da Administração Pública federal e, depois, por meio do Ato Institucional AI-8, estendeu a obrigatoriedade de seus princípios aos Estados e Municípios com mais de duzentos mil habitantes.

Nessa linha, Oliveira (2007) acredita que no âmbito da primeira onda da *New Public Management* no Brasil houve a projeção da introdução de princípios e normas administrativas segundo um pensamento de controle típico da administração de empresas, embora presos, ainda, à legalidade, ou seja, não obstante persistir claro distanciamento dos parâmetros da livre iniciativa. Eis o teor do art. 6º do referido Decreto-Lei, que bem demonstra as inovações do espírito reformador:

Art. 6º As atividades da administração federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I – planejamento;
- II – coordenação;
- III – descentralização;
- IV – delegação de competência;
- V – controle.

### **3.2. O Processo da Busca de Eficiência**

A Emenda à Constituição n.º 19, de 04 de junho de 1998 – EC n.º 19/98 – tornou expresso o princípio da eficiência na Administração Pública, ratificando o plano de fundo do Plano Diretor da Reforma Administrativa, que definiu objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira iniciada nos anos 1990.

Apesar de certa resistência inicial, tem-se que aos poucos o país viu-se obrigado a adaptar-se aos novos rumos, incorporando práticas mais eficientes para a máquina pública. E como o administrador público só deve agir em razão da lei, a eficiência passou a fazer expressamente parte da indicação normativa, galgando condição imperativa. Tem-se que, a eficiência “no decorrer dos anos, deixou de ser uma opção e passou a ser uma obrigação para o administrador público” (OLIVEIRA, 2007, p. 89).

Sobre o tema, Abrucio (2003) destaca que a terminologia administrativa renovada trouxe a lume a discussão sobre conceitos mercadológicos acerca da qualidade, customização, capacidade gerencial e, sobretudo, da eficiência, agregando-lhes inclusive imposições normativas pela responsabilização legal dos agentes públicos.

Ao discorrer sobre eficiência, Mokete (1999) esclarece que as aplicações do termo eficiência na análise de políticas públicas tipicamente se associam com uma relação entre meios e fins. A eficiência seria o grau em que se cumprem os objetivos ao menor custo possível.

Porém, no que tange aos custos, nem todo custo necessariamente envolve um desembolso de dinheiro. Mokete (1999) ensina que um custo pode representar um desgaste ou sacrifício de um recurso, sendo ele tangível ou intangível. Para a autora, enquanto a eficiência econômica passa por uma análise custo-benefício, a eficiência social deve contemplar os impactos relativos sobre o bem-estar de diferentes grupos socioeconômicos.

Chiavenato (1994) revela que, em certo período, passou-se a estudar conceitos específicos das ciências gerenciais nas ciências jurídicas, pois a importação da eficiência traz significado específico. Para aquela, eficiência refere-se à ação perfeita para a obtenção de resultado, enquanto que eficácia, termo correlato, corresponde ao cumprimento, pelo resultado, dos objetivos previamente estabelecidos. O primeiro relaciona-se à otimização dos meios utilizados, já o segundo preocupa-se com a operacionalização dos resultados pretendidos.

Aprofundando a diferenciação entre eficiência e eficácia, Chiavenato (1994, p. 163) constrói um quadro comparativo dos termos, exposto abaixo:

**Tabela 1: Comparativo entre Eficiência e Eficácia.**

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
<b>Ênfase nos meios</b>	<b>Ênfase nos resultados</b>
<b>Fazer corretamente as coisas</b>	Fazer as coisas <b>corretas</b>
<b>Resolver problemas</b>	Atingir objetivos
<b>Salvaguardar os recursos</b>	<b>Otimizar</b> a utilização de recursos
<b>Cumprir tarefas e obrigações</b>	Obter <b>resultados</b>
<b>Treinar os subordinados</b>	<b>Proporcionar eficácia</b> aos subordinados
<b>Manter as máquinas</b>	Máquinas <b>disponíveis</b>
<b>Presença dos tempos</b>	Prática dos <b>valores</b> religiosos
<b>Rezar</b>	Ganhar o <b>Céu</b>

Fonte: Chiavenato, 1994.

Chiavenato (1994) reforça que:

“À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis).” (CHIAVENATO, 1994, p. 163).

Pode-se aduzir do quadro comparativo acima, bem como do trecho acima transcrito, que a conceituação trazida pelo autor diferencia-se da defendida na Reforma Administrativa dos anos 90, da administração pública gerencial. Nesta, a eficiência focaria nos resultados e não nos meios, como fica evidente no trecho abaixo, extraído da Apresentação do Plano Diretor da Reforma Administrativa (1995, p.12):

“A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. **A diferença**

**fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados,** e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.” (grifos nossos)

Pode-se então observar no Plano Diretor da Reforma Administrativa (1995, p. 13) que “os resultados da ação do Estado devem ser considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas”.

Do ponto de vista jurídico, existem diversas formas de se interpretar um princípio, seja através da interpretação gramatical ou literal, da sistemática, da lógica, da histórica, ou da teleológica, cada qual com sua peculiaridade.

Mostra-se fundamental destacar que, no período da introdução da mais recente Reforma Administrativa, existiam grandes discussões sobre o papel do Estado. Somada a isso, Bresser Pereira (2000) e Oliveira (2007) revelam também a existência de grande pressão dos países ricos sobre os países subdesenvolvidos como o Brasil. Em prol de mudanças substanciais nas áreas deficitárias do governo, tornando-as mais eficientes, com vistas à globalização.

Como consequência dessas circunstâncias, a Administração Pública passou a agir com maior zelo, clareza e resultado, isto é, tentando ser mais eficiente e eficaz. Tal contexto, somado aos novos ditames constitucionais, trazidos particularmente pela EC n.º 19/98, permitem compreender a necessidade de os agentes públicos perseguirem a eficiência para o cumprimento efetivo das finalidades dos serviços públicos. Essa pode ser considerada a interpretação mais ajustada do fenômeno da eficiência, antes da seara da Administração, mas agora também da área jurídica.

Em suma, o princípio da eficiência resulta, pois, de um processo de reforma administrativa, em que se percebe uma mudança, do modelo burocrático para o modelo gerencial, em que se dá prioridade à busca de melhores resultados em detrimento de formalidades legais que só fazem obstruir a máquina administrativa. Logo, o princípio da eficiência possui também uma face voltada para a economicidade, isto é, a obtenção dos melhores resultados com a redução máxima dos custos (WELSCH, 2003).

Para Gasparine (2000, p. 20), o princípio da eficiência “impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além, por certo, de observar outras regras, a exemplo do princípio da legalidade”. Logo, a atividade pública deve ser prestada do modo mais rápido possível, atendendo aos interesses da sociedade da melhor forma, sempre observando as técnicas e procedimentos compatíveis com a atividade a ser realizada.

Nas palavras de Oliveira (2007, p. 50), “dentro do planejamento de qualquer política pública, o princípio da eficiência reclama do administrador o máximo de proveito, tanto em relação aos meios empregados quanto no tocante aos resultados obtidos”.

Moraes (1999) apud Welsch (2003, p. 75) assim define o princípio da eficiência:

“(…) o princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e 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 evitarem-se desperdícios e garantir-se melhor rentabilidade social.”

Na mesma linha, a eficiência para Batista Júnior (2004, p. 222) seria:

“Indubitavelmente, para a promoção do bem comum, no que toca à atuação da AP (Administração Pública), tanto os meios como os resultados assumem cabal importância. O PE (Princípio da Eficiência), assim, é um princípio bipotencial, uma vez que volta sua ação jurídica tanto para a ação instrumental realizada, como para o



resultado por ela obtido. Portanto, o princípio exige tanto o aproveitamento máximo das potencialidades existentes, isto é, dos recursos escassos que a coletividade possui, como o resultado quantitativa e qualitativamente otimizado, no que concerne ao atendimento das necessidades coletivas.”

De acordo com Meirelles (2003, p. 103), a eficiência pode ser a mesma “considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou função, como a perfeição do trabalho e a sua adequação técnica aos fins visados pela Administração”.

Meirelles (2003, p. 104) ainda segue elencando dentre os poderes e deveres do administrador público o chamado “dever de eficiência”, o qual chegou a denominar “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”. Afirma ainda o autor que o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração” extraído da doutrina italiana.

Por todo exposto, pode-se definir a eficiência administrativa como:

“(…) a melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, posta em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade, ela se apresenta, simultaneamente, como um atributo técnico da administração, como uma exigência ética a ser atendida, no sentido weberiano de resultados, e, coroando a relação, como uma característica jurídica exigível, de boa administração dos interesses públicos. Embora já praticado no âmbito da proteção do consumidor, e doutrinariamente reconhecido nas obras dos administrativistas mais recentes, o certo é que, uma vez constitucionalmente consagrado este dever de eficiência do setor público, conotado aos interesses da sociedade, sempre que possa ser objetivamente aferível, passou a ser um direito da cidadania” (MOREIRA NETO, 2014, p. 183).

Dessa sorte, acredita-se que a figura dos consórcios públicos interfederativos, por suas características peculiares a seguir apresentadas, incorporam bem a roupagem da eficiência administrativa acima discutida.

### **3.3. Eficiência e Contratos Administrativos**

Objetivando fazer frente às necessidades do Estado Democrático de Direito e objetivando o bem-comum, a Administração Pública realiza as mesmas atividades que os entes particulares, isto é, realiza compras, obras, presta serviços, recebe serviços, vende imóveis e móveis. Enfim, a Administração Pública opera vários contratos administrativos. Contudo, há neste atuar, ao contrário das relações privadas, diferenças enormes, peculiares dos contratos administrativos (CÉSAR, 2016).

César (2016) lembra que enquanto as contratações do mundo dos negócios particulares são regidas pela liberdade de escolha do objeto, do seu preço, da sua qualidade, de sua quantidade e do momento, nos contratos administrativos celebrados pela Administração Pública o que ocorre é uma vinculação a situações previamente estabelecidas em lei.

Como já observado, o princípio da eficiência foi positivado a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, denominada Emenda da Reforma Administrativa. Portanto, na confecção desses contratos, faz-se imprescindível a utilização do princípio da eficiência, para alcance, principalmente, da concretização do interesse público. Implica dizer que ao mesmo tempo em que a Administração Pública deve conceber objetos válidos, indispensáveis ao bem-coletivo, deve selecionar contratações que cumpram efetivamente uma necessidade pública, dentro de acurada análise de prioridades (OLIVEIRA, 2007).

Ao discorrer sobre eficiência nas compras públicas, Schwind (2011) aponta que a Lei 12.462, de 05 de agosto de 2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, teve como objetivo central ampliar a eficiência nas licitações e contratos administrativos necessários à realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014, e de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos estados distantes até 350 quilômetros das cidades sedes dos mundiais. E continua:

“Dentro dessa ideia, foram previstos dois mecanismos de remuneração do contratado que são bastante interessantes: (i) a remuneração variável vinculada ao desempenho (artigo 10 da Lei nº 12.462 e artigo 70 do Decreto nº 7.581), e (ii) os contratos de eficiência em que a remuneração do contratado será proporcional à economia gerada para a Administração Pública (artigo 23 da Lei nº 12.462 e artigos 36 e 37 do Decreto nº 7.581).” (SCHWIND, 2011, p. 222).

Schwind (2011) esclarece que a lógica da remuneração variável e dos contratos de eficiência do RDC está na constituição de mecanismos pelos quais se subordina a remuneração do particular à obtenção de um resultado futuro e incerto.

Contudo, sabe-se que a experiência brasileira é vergonhosa no que toca à execução dos contratos administrativos, havendo elevado índice de desperdício de recursos públicos e atendimento a interesses particulares em detrimento do interesse público. Oliveira (2007) aponta as licitações e as contratações públicas como o centro da principal causa da deficiência do Estado, que gasta fabulosas quantias de recurso sem retorno social satisfatório.

Analisando a relevância da eficiência frente ao processo licitatório, Oliveira (2007, p. 51) ainda assevera que:

“Mesmo que o objeto da licitação e, posteriormente, o objeto da contratação, tenha sido atingido na sua magnitude, com a entrega de bem ou serviço nos parâmetros do menor preço e melhor técnica, mesmo assim, se o procedimento se deu sob a eleição de necessidade duvidosamente prioritária, há de ser contestada pelo norte da eficiência.”

Percebe-se então, que eficiência envolve considerar o certame licitatório tanto no aspecto de escolha como no de resultado. Isso equivale dizer que, mesmo havendo ótimo resultado licitatório, se o serviço ou obra solicitado estiver representando um custo muito grande para a comunidade, não pode ser considerado eficiente, pois sua escolha não o foi. Daí que, no plano das licitações e contratações do Poder Público, o princípio da eficiência é um importante auxílio da legalidade e da higidez da escolha prioritária do interesse público.

### **3.4. Eficiência e Consórcios Públicos**

Com o advento da Lei dos Consórcios Públicos ou Lei n.º 11.107/2005, os consórcios públicos passaram a ter outra concepção. Isso porque, antes dessa lei, denominava-se convencionalmente consórcio público o pacto celebrado entre entes federativos da mesma esfera, ou seja, municípios com municípios e estados-membros com estados-membros, sendo outros pactos entre entes de esferas diferentes considerados convênios. Toda análise a seguir refere-se a essa nova concepção de consórcios públicos.

Medauar e Oliveira (2006) esclarecem que os consórcios públicos são resultado de livre associação de entes federados, para atender objetivos comuns dos entes consorciados. E Justen Filho (2008) lembra que os consórcios públicos integram a Administração indireta de todos os entes que se associarem para a sua formação. Segundo o autor, tais consórcios podem firmar convênios, inclusive com as pessoas públicas de seus associados, e serão investidos no desempenho de competências próprias deles.

A Lei dos consórcios públicos prevê inúmeros benefícios para os entes consorciados, tais como: racionalização do uso dos recursos existentes destinados ao planejamento; programação e execução de objetivos de interesse comuns; criação de vínculos ou fortalecimento dos vínculos preexistentes com a formação ou consolidação de uma identidade regional; instrumentalização da promoção do desenvolvimento local, regional e nacional; e a conjugação de esforços para atender às necessidades da população, a qual não poderia ser atendida de outro modo diante de um quadro de escassez de recursos (CÉSAR, 2016).

César (2016) ainda aponta outras vantagens advindas com a figura do consórcio público, como o estímulo que representa em relação às políticas públicas, que têm maior probabilidade de serem executadas de maneira mais técnica e eficiente, e a possibilidade de se coordenar a ação entre diversos entes federativos.

Para Sachs (2005), o novo instrumento vai simplificar a gestão administrativa por meio da ação cooperada entre municípios, beneficiando áreas como a saúde, educação, transporte público, abastecimento de água, tratamento de resíduos sólidos, concursos públicos, entre outros.

Por esta razão, César (2016) acredita que os consórcios públicos representam uma evolução como instrumento eficiente de cooperação interfederativa. Isso porque a Constituição Federal, com a descentralização vertical promovida, onerou os municípios, sem oferecer suficiente respaldo financeiro e fiscal, bem como acabou desconsiderando as necessidades de planejamento integrado e de coordenação das ações governamentais.

Assim, a Lei de Consórcios pode trazer eficiência, ao buscar criar condições de superação das barreiras causadas pela insuficiência de recursos na implementação de políticas públicas. Corroborando tal entendimento, pode-se usar a citação de Espírito Santo (2004, p.171):

“(...) considerando a otimização dos recursos públicos, com sua racionalização, em áreas específicas, tais como educação, saúde, transportes, saneamento básico, nas quais os problemas estão, de certa forma, entrelaçados e entranhados na órbita de dois ou mais Municípios, o consórcio apresenta-se como instrumento operacional de grande valia, pois possibilita um maior rendimento dos esforços empregados por seus partícipes, evitando-se a dispersão de recursos humanos e materiais, maximizando, por via de consequência, o aproveitamento dos recursos municipais.”

Observa-se que vários aspectos atribuídos aos consórcios públicos contribuem para que esta gestão pactuada figure como ferramenta promotora de eficiência, de modo que no tópico dedicado à análise dos resultados serão apresentadas algumas dessas características, com respectiva justificativa para agregação de eficiência.

#### **4. METODOLOGIA**

O artigo se caracteriza pela predominância da pesquisa qualitativa e exploratória, por adotar estudos de casos de consorciamentos em Minas Gerais. Visando a sua fundamentação teórica, o artigo adota revisão de literatura de diversas áreas do conhecimento. Para conceituação e caracterização da *New Public Management* e do princípio da eficiência, foram consultados principalmente estudos e obras das ciências jurídicas e das ciências gerenciais, além da legislação relacionada.

Objetivando a análise dos aspectos da eficiência em contratos administrativos e em consórcios públicos foram utilizados como referencial teórico principalmente legislação e obras das ciências sociais, jurídicas e gerenciais. Para tanto, deu-se a investigação de vantagens legais, gerenciais, operacionais e de escala que identifiquem o pressuposto da busca da eficiência na Administração Pública.

Através de exploração documental e bibliográfica foram estudados além de dispositivos legais, casos específicos de processos de consorciamentos ocorridos em Minas Gerais com vistas a identificar vantagens operacionais e gerenciais dos consórcios. Dessa forma, buscou-se analisar através de registros históricos contidos em relatório técnico e em artigos acadêmicos como determinadas características da eficiência se fazem presentes nos consórcios públicos e em seus contratos administrativos.

No próximo tópico são apresentadas características específicas dos consórcios públicos que visam a comprovar sua estreita relação com a eficiência na Administração Pública.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico se dispõe a comprovar ou refutar a hipótese de que existem elementos flagrantemente característicos de eficiência nos consórcios públicos decorrentes da influência da *New Public Management*.

Nesse fim, pode-se citar a própria natureza jurídica atribuída aos consórcios públicos como potencial catalisador de eficiência. Alves (2006) afirma que, quanto à natureza jurídica, melhor seria a alternativa da associação pública com natureza autárquica, como a personalidade jurídica das autarquias educacionais e das agências reguladoras e executivas, integrando a categoria de autarquias de regime especial, consideradas aquelas que possuem privilégios específicos, além daqueles já normalmente conferidos às autarquias comuns. Ele assevera que a autarquia materializa o esforço da administração pública no sentido de descentralizar o exercício de determinada função típica, como meio de alcançar o destinatário final dos serviços públicos de maneira mais eficiente.

A personalidade jurídica dos consórcios públicos é em si um *plus* de eficiência, passo que permite ampliação da efetividade da cooperação interfederativa, substituindo um vínculo tido como precário dos antigos consórcios administrativos por um de caráter permanente, além de desenvolver uma gestão associada que não se esgota na consecução de objetivos pontuais e temporários (ALVES, 2006).

De acordo com o disposto no inciso I do §1º do art. 2º da Lei 11.107/2005, os consórcios públicos poderão celebrar acordos de qualquer natureza. Tal dispositivo, segundo Alves (2006), já demonstra a disposição dos legisladores em favor da mobilidade dos organismos de gestão associada, para a consecução eficiente de seus objetivos. Abaixo o referido dispositivo:

§ 1º Para o cumprimento de seus objetivos, o consórcio público poderá:  
I – firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgãos do governo; (...)

A lei também prevê a possibilidade de recebimento de auxílios, contribuições e subvenções. Todavia, a capacidade atribuída aos consórcios públicos para receber tais transferências se refere a outras entidades da Administração Pública que não os entes consorciados. Visto que, fica restrita ao contrato de rateio a possibilidade de transferência de recursos dos entes consorciados ao consórcio.

A Lei dos Consórcios Públicos confere à associação oriunda do consorciamento a faculdade de outorgar concessão, permissão e autorização. A concessão de obra ou serviço público, nos dizeres de Di Pietro (2001, p. 37), é “contrato administrativo pelo qual a Administração confere ao particular a execução remunerada de serviço ou obra pública, ou lhe cede o uso de bem público, para que explore por sua conta e risco, pelo prazo e nas condições regulamentares e contratuais”.

Um grande *plus* de eficiência pode ocorrer na situação em que, mediante concessão, o consórcio público substitui os entes federativos consorciados em contrato de concessão com abrangência de obra ou serviço maior do que a competência territorial de cada ente federativo consorciado. Isso porque a execução da obra ou serviço que compreenda abrangência maior que a do ente federado, torna-se inviável de ser realizada em separado, tornando salutar uma associação dos entes interessados, sendo que, dentre as formas possíveis, o consorciamento desponta como a melhor.

Visando a melhor consecução dos objetivos comuns, Alves (2006) revela que o consorciamento público preconiza prazo de duração indeterminado, vez que os próprios objetivos das Administrações Públicas consorciadas têm prazo indeterminado. Certamente representaria um empecilho à gestão compartilhada eficiente o estabelecimento de prazos, visto que seu término ou poderia provocar ruptura das atividades desenvolvidas, ou a sua renovação poderia ultrapassar o período necessário para sua consecução. Contudo, pelo mesmo raciocínio já exposto acima, a duração indeterminada também pode ser nociva caso o consórcio revele-se ineficiente.

Eficiência também pode advir da possibilidade do consórcio celebrar contrato de programa, que é um ajuste para constituir e regulamentar as obrigações que os entes terão entre si ou com o consórcio público. A eficiência estaria então no âmbito da gestão associada de serviços públicos, vez que harmoniza a convivência entre concessionários e órgãos vinculados às administrações que compartilharem a prestação de serviços objeto da gestão associada, tornando mais fácil, desse modo, a consecução eficiente dos objetivos ali pretendidos.

De acordo com o art. 13, §4º, da Lei dos Consórcios Públicos, o contrato de programa subsiste mesmo após extinção do consorciamento, mesmo porque as obrigações são atribuídas aos titulares originais dos respectivos serviços. Como o contrato de programa destina-se a uma prestação de serviço público, conclui-se pela necessidade de sua continuidade. No intuito de satisfazer o princípio da continuidade do serviço público, extrai-se de tal dispositivo a ideia inerente ao princípio da *New Public Management* de focar nos resultados, quais sejam, a continuidade da prestação de determinados serviços públicos.

Não obstante todos pontos acima analisados, potencialmente agregadores de eficiência, percebe-se que os notórios e impactantes instrumentos catalisadores de eficiência trazidos com os consórcios públicos dizem respeito às mudanças promovidas na Lei de Licitações, Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Nesse sentido, Sachs (2005) expõe que a Lei 11.107/2005, ao tratar das normas gerais de contratação de consórcios públicos, altera profundamente a Lei de Licitações, permitindo um ganho de eficiência na gestão e na execução das despesas públicas.

Assim, o § 8º do art. 23 foi introduzido para facilitar contratações administrativas que serão efetuadas em nome próprio pelos consórcios públicos. Segundo Justen Filho (2008), o mesmo intento traduziu-se na edição de regras específicas para contratação direta por dispensa de licitação, tal como no art. 24 da Lei 8.666/1993, que foi alterado, passando seu parágrafo único a mencionar não apenas as empresas estatais e agências executivas, mas também os consórcios públicos.

Ainda referente às mudanças trazidas à Lei de Licitações, quando se tratar de consórcio público, os valores em que se pode utilizar a modalidade convite e a tomada de preços foram duplicados e até triplicados, além de ter sido ampliado o rol de dispensa de licitação (SACHS, 2005).

O artigo 112 da Lei de Licitações também foi alterado para permitir a realização de licitação compartilhada, certame licitatório do qual decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades vinculados aos entes consorciados. Para Alves (2006) tal possibilidade visa estimular a gestão associada de serviços públicos, flexibilizando os

procedimentos licitatórios, mesmo quando a contratação se der individualmente, pelos entes consorciados.

Objetivando a obtenção de melhores preços nas licitações relacionadas à assunção dos ativos da iluminação pública através de licitações compartilhadas, nos moldes acima, diversos consórcios públicos foram criados nos últimos anos em Minas Gerais (CARMO, 2015).

Carmo (2015) destaca que as estimativas de preços nas licitações municipais por ponto de iluminação pública em 2015, de acordo com valores praticados no mercado, estavam a partir de R\$ 5,94 para manutenção, entre R\$ 0,35 a R\$ 0,45 para serviço de *call center* e entre R\$ 0,85 a R\$ 1,00 para contratação de software de gestão dos ativos. A ideia que conduziu o processo era a obtenção de escala de pontos da iluminação pública. Os valores abaixo demonstram o ganho obtido através das licitações através de consórcios públicos, que adotaram em sua grande maioria licitações compartilhadas instituídas no parágrafo 1º do artigo 112 da Lei n.º 8.666/93, possíveis apenas para consórcios públicos:

**Tabela 2 – Valores licitados, por ponto de iluminação pública - Consórcios públicos em Minas Gerais.**

<b>Consórcio Público/ Associação IP - município sede</b>	<b>Número de pontos IP</b>	<b>Valor/ponto manutenção (R\$)</b>	<b>Valor/ponto Call Center (R\$)</b>	<b>Valor/ponto Software (R\$)</b>
<b>AMASP - Itajubá</b>	15.614	7,78		
<b>CIMMES - Pouso Alegre</b>	40.417	4,58		
<b>AMOG - Guaxupé</b>	23.518	4,15	1,22	
<b>CIMPLA - Araxá</b>	7.978	7,00		
<b>CIMAJE - Diamantina</b>	25.829	5,09	0,32	1,20
<b>CIMARG - Lavras</b>	42.749	5,26		
<b>CASIP - Conselheiro Lafaiete</b>	56.287	7,53		
<b>CIMAMS - Montes Claros</b>	127.982	6,48		
<b>CISPAR - Patos de Minas</b>	29.218	7,50	0,15	0,07
<b>CIMVALPI - Ponte Nova</b>		4,51		
<b>CPGIRS - Andradas</b>	23.935	6,28	0,26	0,08
<b>COMASF - Luz</b>	26.503	5,70	0,45	0,19
<b>CIMCENTRAL - Sete Lagoas</b>	44.745	4,40	0,54	0,90
<b>CICANASTRA - Capitólio</b>	48.145	5,80		
<b>CIMEJE - Araçuaí</b>				
<b>CONSMEPI - João Monlevade</b>	40.618	4,90	0,44	0,19
<b>CIMERP - Muriaé</b>		5,34		
<b>CIMEV - Corinto</b>	26.392	5,40		
<b>CODAMA - Barbacena</b>	20.997	Operação direta		
<b>CIMME - Conceição do Mato Dentro</b>	6.098	6,69	0,27	0,41
<b>COMVALES - Urucuia</b>	41.985	6,48		
<b>CIMPAR - Juiz de Fora</b>	28.329	4,80	0,37	0,40
<b>CIESP - Mar de Espanha</b>	8.378	4,85	Direto pelo consórcio	
<b>IPER - Itambacuri</b>	5.870	5,20		
<b>COMVALE - Uberaba</b>	51.899	6,60		
<b>CIDES - Uberlândia</b>	49.764	5,94		
<b>CIGEDAS - São João Del Rey</b>	30.319	5,26		

<b>CIMDOCE - Governador Valadares</b>	42.748	5,58	0,46	0,45
<b>CIDES LESTE - Caratinga</b>		5,90	0,40	0,23
<b>CIMVI - Divinópolis</b>	51.591	5,70		

Fonte: Sedru, 2014

Os resultados acima apresentados ratificam a obtenção de eficiência através dos consórcios públicos em licitações compartilhadas.

Dentre as vantagens gerenciais, pode-se destacar os ganhos advindos da gestão associada de resíduos sólidos. O ganho de escala no custo por tonelada de resíduos decorrente do consorciamento de municípios é gritante. O estudo na Agência Nacional das Águas – ANA – de 2004 assim demonstra:

**Tabela 3 – Custos de implantação de aterro e aquisição de equipamentos por número de habitantes.**

<b>População Município (Habitantes)</b>	<b>Custo Implantação Aterro Per Capita (R\$ Per Capita)</b>	<b>Custo Implantação + Aquisição Equipamentos (R\$ Per Capita)</b>
1.390	123,67	447,41
3.500	63,30	191,88
35.000	23,90	46,90
100.000	13,62	24,62

Fonte: BRASIL, ANA, 2004.

Ainda sobre a temática de gestão consorciada de resíduos sólidos, através do Decreto 45.181, de 25 de setembro de 2009, em Minas Gerais é possível o acréscimo de repasse de “ICMS Ecológico” em 10% para municípios consorciados que destinam adequadamente seus resíduos. Caso o município seja sede de empreendimento de destinação, deverá receber acréscimo de 30% de seu repasse de “ICMS Ecológico”.

Tal vantagem pode representar tanta eficiência do ponto de vista financeiro, que os além dos custos fixos do empreendimento serem divididos, os acréscimos de repasse de ICMS Ecológico permitem às prefeituras realizarem outras atividades com tais recursos financeiros. O exemplo abaixo ilustra tal situação:

**Tabela 4 – Comparativo destinação resíduos sólidos sem e com consórcio público.**

<b>Situação dos municípios X e Y sem consórcio público</b>		
<b>Município</b>	<b>Custo mensal da usina de triagem e compostagem</b>	<b>Repasse de ICMS Ecológico SEM acréscimos</b>
<b>X com UTC</b>	R\$ 6.424,00	R\$ 18.000,00
<b>Y sem UTC</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Situação dos municípios X e Y com consórcio público</b>		
<b>Município</b>	<b>Custo mensal da usina de triagem e compostagem</b>	<b>Repasse de ICMS Ecológico COM acréscimos</b>
<b>X com UTC</b>	R\$ 3.500,00	R\$ 23.400,00
<b>Y utilizando UTC de X</b>	R\$ 3.500,00	R\$ 19.800,00

(Construção do autor).

Para exemplo acima, foram utilizadas as estimativas de custos mensais da usina de triagem e compostagem do município de Garopaba/SC, de 18.138 habitantes, conforme estudo de Rodrigues (2009).

## 6. CONCLUSÃO

Durante a realização do presente estudo, procurou-se trazer à tona aspectos positivos quanto ao atingimento de eficiência na atividade estatal presentes em consórcios públicos. Dessa forma, partiu-se do pressuposto de que a *New Public Management*, que exerceu forte influência nas reformas administrativas brasileiras do final do século XX, ainda exerce certa influência sobre a Administração Pública brasileira.

Durante as análises realizadas neste estudo, pode-se perceber que com todas as mudanças promovidas pela legislação pertinente ao consórcio público, restou evidente a busca de eficiência para as administrações públicas que se consorciaram.

Considerando que a Constituição Federal de 1988 atribuiu ao Poder Público, em especial aos municípios, enorme gama de serviços e funções, onerou sobremaneira as máquinas pública nacionais.

Por esta razão, a despeito da autonomia dos entes federativos para deliberarem sobre o consorciamento ou não, considerada a necessidade de perseguir a eficiência, por herança da NPM, torna-se praticamente irracional e ineficiente para grande parcelas dos municípios brasileiros não se organizarem em consórcio público.

Mediante os resultados apresentados neste trabalho, ficou ratificada a influência, mesmo que tácita, da *New Public Management* nos consórcios públicos. As diversas vantagens gerenciais decorrentes das licitações compartilhadas, como nas licitações para transferência da iluminação pública em Minas Gerais, e de outras características oriundas da Lei de Licitações, as inúmeras vantagens operacionais e ganhos de escala decorrentes do rateio de custos fixos, como demonstrado no caso da divisão de estabelecimento para destinação final de resíduos sólidos, e os benefícios legais, como os relacionados ao acréscimo de repasse de ICMS Ecológico em Minas Gerais, reforçam e consolidam o enfoque na eficiência consagrada pela EC/19 e provocada pela *New Public Management*.

Ao fim, pretende-se esclarecer que o intuito do presente trabalho, mais que trazer à tona a discussão das contribuições da *New Public Management* às administrações públicas brasileiras, foi de avaliar em que medida aspectos da *New Public Management*, enfoque na eficiência principalmente, estão presentes nos consórcios públicos. Em suma, por todo exposto, pode-se concluir que o consorciamento representa um grande facilitador para a realização das atividades de interesse público.

## 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. *In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Orgs. Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Spink, trad. Carolina Andrade. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ALVES, Vladimir. **Comentários à Lei dos Consórcios Públicos**. São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 2006.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Emenda à Constituição n.º 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 05 de fevereiro de 2016.



\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 05 de janeiro de 2016.

\_\_\_\_\_. **Ato Institucional nº 8, de 2 de abril de 1969.** Atribui competência ao Poder Executivo dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios de população superior a duzentos mil habitantes, para realizar, por decreto, a respectiva reforma administrativa, e dá outras providências. Brasília, 1969. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 05 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de Junho De 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 06 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.107, De 6 De Abril De 2005.** Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 05 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.017, de 17 de Janeiro de 2007.** Regulamenta a Lei no 11.107, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Brasília, 2007. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 05 de fevereiro de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.** Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências. Brasília, 2007. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 27 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional das Águas. Projeto de gerenciamento integrado das atividades desenvolvidas em terra na bacia do São Francisco. Estudo Técnico de Apoio ao PBHSF Nº 4. Resíduos Sólidos, Brasília, 2004. 37p.

\_\_\_\_\_. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma Administrativa.** Apoio Institucional: Ministério da Administração e da Reforma do Estado. Publicado em novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em 30 de novembro de 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial da administração pública brasileira. In: **Moderna Gestão Pública:** dos meios aos resultados. Oeiras: INA, 2000, p. 55-72.

\_\_\_\_\_. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Balço da reforma do Estado no Brasil:** a nova gestão pública. Brasília: Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002, 2002b, p.29-35.

CARMO, Débora Dias do. **Transferência dos Ativos da Iluminação Pública em Minas Gerais:** A Experiência de Formação de Consórcios Intermunicipais. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/129.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/129.pdf)>. Acesso em: 14/07/2016.

CÉSAR, Paulo Sérgio Mendes. Consórcios públicos interfederativos: à busca da eficiência na administração pública. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIX, n. 147, abr 2016. Disponível em:

<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=17117](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=17117)>.

Acesso em jul 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática.** 2ª Edição. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 13.ed. São Paulo : Atlas, 2001.

ESPIRITO SANTO, Leonardo Motta e XAVIER CANÇADO, Maria de Lourdes Flecha Lima. **Curso Prático de Direito Administrativo**. 2º ed. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 2004, p. 171.

GASPARINE, Diógenes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 5ª Edição (2000), pág. 51.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 12.ed. São Paulo, Dialética, 2008

MEDAUAR, Odete; e OLIVEIRA, Gustavo Justino de. **Consórcios Públicos: Comentários à Lei 11.107/2005**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 28ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 388.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.181, de 25 de setembro de 2009**. Regulamenta a Lei nº 18.031, de 12 de janeiro de 2009, e dá outras providências. Disponível em: <[www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br)>. Acesso em 17/07/2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana – Sedru. **Relatório sobre os Consórcios Públicos em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2014.

MOKATE, Karen. **Eficácia, eficiência, equidade y sustentabilidad: qué queremos decir?** BIDIINDES, 1999.

MORAES, Germana de Oliveira. **Controle Jurisdicional da Administração Pública**. São Paulo: Dialética, 1999. p. 108.

MOREIRA NETO, Diogo De Figueiredo. **Curso De Direito Administrativo: Parte Introdutória, Parte Geral E Parte Especial**. 16. Ed. Rev. E Atual. Rio De Janeiro: Forense, 2014.

OLIVEIRA, Marcos José Tavares de. **O princípio da eficiência e os novos rumos da administração pública brasileira**. Monografia do curso de Pós-graduação lato sensu em Direito do Estado da Universidade Cândido Mendes – UCAM. Publicada em 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/28776625\\_O\\_principio\\_da\\_eficiencia\\_e\\_os\\_novos\\_rumos\\_da\\_administracao\\_publica\\_brasileira](https://www.researchgate.net/publication/28776625_O_principio_da_eficiencia_e_os_novos_rumos_da_administracao_publica_brasileira)>. Acesso em: 02/03/2016.

RODRIGUES, Clarisse dos Santos. **Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos Urbanos: Desafios, Possibilidades e Limitações para Implantação no Município de Imbituba, SC**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Engenharia Ambiental da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Publicada em 2009. Disponível em: <<http://www.imbituba.sc.gov.br/f/saneamento/12023-12024.pdf>>. Acesso em: 10/07/2016.

SACHS, Diogo Egidio. **Aglomerado Urbano x Consórcio Público**. Artigo publicado em 13 de abril de 2005. Disponível em: < <http://www3.mt.gov.br/opiniao/artigo-aglomerado-urbano-x-consorcio-publico/15633>>. Acesso em: 23/02/2016.

SCHWIND, Rafael Wallbach. Remuneração variável e contratos de eficiência no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). In: **Interesse Público: Revista Bimestral de Direito Público**, ano 13, n. 70, no./dez. 2011. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

SHEPERD, Geoffrey e VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 47, v.120, nº 03, Setembro / Dezembro, 1996, 103-128.

WELSCH, Gisele Mazzoni. **Possibilidade de Revisão dos Motivos do Ato Administrativo pelo Poder Judiciário**. Artigo publicado em 2003. Disponível em: < <http://www.amdjus.com.br/doutrina/administrativo/192.htm>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2016.