

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: principais desafios relacionados à transição de governo**  
PUBLIC ADMINISTRATION: main challenges related to the government transition

DANIELE GONÇALVES LIMA SIMÃO<sup>1</sup> – danielle\_0601@hotmail.com  
JOÃO PAULO SIMÃO DA SILVA<sup>1</sup> – joaopaulo2513@hotmail.com  
DANIELI PINTO<sup>2</sup> – danieli@umfg.edu.br

---

1. Acadêmicos do curso de graduação de administração da Faculdade UMFG.  
2. Professor Orientador. Faculdade UMFG - Rod PR-082 KM 468 - Lote 45/46 - Gleba, R. Ribeira, Cianorte - PR, 87200-000.

Recebido em 14/02/2025. Publicado em 24/02/2025 .

### RESUMO

A administração pública foi marcada por um processo prejudicial de descontinuidade na transição entre diferentes gestões político-administrativas. Esse modelo refletia uma falta de compromisso por parte dos gestores com os recursos públicos e com a população. Essas transições, frequentemente, eram marcadas pelo desejo, expresso ou não, de que a mudança de uma gestão causasse problemas para a seguinte ou, em última instância, desrespeito à comunidade. No entanto, no Brasil, a partir da institucionalização da Transição Governamental (TG) do governo de Fernando Henrique Cardoso para o governo de Luís Inácio Lula da Silva em 2002, houve um aumento na formalização dessas transições de gestão. Este artigo tem como objetivo principal compreender os impactos da transição de governo municipal no funcionamento do órgão público, tanto para identificar possíveis problemas quanto para buscar soluções que minimizem os prejuízos e garantam a continuidade do bom funcionamento da administração pública. A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica, com dados secundários. Com base nestas observações, foram identificadas as necessidades de melhoria e alguns pontos falhos. Também foi fundamental destacar quais princípios da administração pública podem ser comprometidos durante o processo de troca de gestão, o que acaba prejudicando a população atendida.

**Palavras-Chave:** administração pública; gestão pública; princípios administrativos; população.

### ABSTRACT

The public administration was characterized by a detrimental process of discontinuity during the transition between different political-administrative managements. This model reflected a lack of commitment on the part of managers towards public resources and the population. These transitions were often marked by the expressed or unexpressed desire that the change from one administration would cause problems for the next, or ultimately, disrespect for the community. However, in Brazil, starting with the institutionalization of Government Transition (GT) from Fernando Henrique Cardoso's administration to Luís Inácio Lula da Silva's administration in 2002, there has been an increase in the formalization of these management transitions. This article aims to understand the impacts of municipal government transition on the functioning of public agencies, both to identify potential problems and to seek solutions that minimize harm and ensure the continuity of effective public administration. The research was conducted using bibliographic methods, with secondary data. Based on these observations, the need for improvements and some weaknesses were identified. It was also important to highlight which principles of public administration might be affected during the management transition process, which harms the population served by the public administration.

**Keywords:** public administration; public management; administrative principles; population.

# 1 INTRODUÇÃO

A trajetória das políticas públicas varia significativamente entre diferentes governos. A interferência na operação de órgãos públicos devido à troca de gestão no governo municipal é um tema relevante, pois impacta diretamente a vida dos cidadãos. Apesar das mudanças, a continuidade dos serviços essenciais, como saúde, educação, segurança e infraestrutura, é fundamental, assim como a implementação de programas e políticas públicas que atendam às necessidades da população.

A troca na gestão do governo municipal pode acarretar uma série de prejuízos e desafios para a operação, como a descontinuidade de serviços, projetos e programas já iniciados. Essa descontinuidade ocorre porque cada administração pode ter diferentes prioridades e políticas, o que impacta diretamente a população atendida. Além disso, mudanças de prioridades e interferências políticas podem afetar a eficiência do funcionamento dos serviços públicos, resultando em uma gestão menos eficiente e desorganizada (Dias; Mato, 2013).

Esse cenário pode resultar em atrasos na execução dos serviços, descoordenação entre as equipes, além de mudanças repentinas de objetivos estratégicos, o que prejudica a população ao causar insatisfação e dificultar o acesso a serviços essenciais (Bresser-Pereira, 2007). Essas mudanças interferem na qualidade dos serviços prestados, gerando discussões sobre a necessidade de garantir a continuidade administrativa para evitar danos à sociedade e promover uma gestão pública eficiente.

Essas reflexões levantam a importância de se discutir estratégias para mitigar os impactos negativos da transição de governo, assegurando a eficiência na prestação de serviços públicos e o bem-estar da comunidade, independentemente da mudança de administração (Draibe, 2014).

Por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de compreender os impactos da transição de governo municipal no funcionamento do órgão público, tanto para identificar possíveis problemas quanto para buscar soluções que minimizem os prejuízos e garantam a continuidade do bom funcionamento da administração pública. Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: contextualizar a história da administração pública; abordar os princípios básicos da administração pública; descrever os possíveis desafios encontrados durante as transições e, por fim, apresentar soluções viáveis para esses desafios.

A justificativa para a escolha deste tema está relacionada à busca por eficiência e eficácia na gestão pública, pois ao analisar os impactos da transição de governo municipal, é possível identificar oportunidades de melhoria nos processos de transição, na implementação de políticas públicas e na administração como um todo, visando o bem-estar da comunidade (Lobato, 2002.)

Por fim, o estudo dos impactos da transição de governo municipal é fundamental para o

aprimoramento das práticas democráticas, pois promove a transparência, responsabilidade por ações e decisões, bem como a participação cidadã no processo de transição e na avaliação do desempenho das gestões municipais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico aborda a evolução da administração pública, enfatizando a variação das políticas públicas entre diferentes gestões e os impactos negativos das transições na continuidade dos serviços essenciais, como saúde e educação (Dias; Mato, 2013). As mudanças nas prioridades políticas podem resultar em desorganização e insatisfação social (Bresser; Pereira, 2007), evidenciando a necessidade de estratégias que garantam eficiência na administração pública (Draibe, 2014). A distinção entre gestão pública, focada em estratégia e inovação, e administração pública, voltada para a execução e conformidade legal, é essencial para uma atuação responsável (Di Pietro, 2023). Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são fundamentais para promover transparência e ética nas ações governamentais (Meirelles, 2016; Moraes, 2004), enquanto a gestão de pessoas é crucial para a eficácia na prestação de serviços de qualidade (Di Pietro, 2011).

### **2.1 Conceito da administração pública**

A palavra “administração” é um vocábulo análogo com vários significados, como o conjunto de órgãos administrativos, a atividade de gerir bens ou interesses públicos ou privados, e a disciplina de certas atividades organizacionais. No campo técnico-jurídico, administração refere-se aos poderes de gerência e conservação, opostos aos de propriedade e alienação (Mello, 2012).

Ao longo do tempo, o conceito de administração evoluiu para abarcar o processo contínuo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, com o objetivo de alcançar resultados eficazes. Tanto no setor privado quanto no público, a administração visa a otimização de recursos, mas enquanto no setor privado o foco é a maximização de lucros, no setor público o objetivo central é atender ao bem comum e cumprir preceitos legais e morais (Chiavenatto, 2014).

Nesse contexto, é importante distinguir “gestão pública” de “administração pública”. Apesar de frequentemente usadas de maneira similar, essas expressões têm diferenças conceituais. A administração pública refere-se à implementação prática e burocrática das leis e políticas estabelecidas pelas autoridades governamentais. Ela é a execução dos atos administrativos nos

diferentes níveis (federal, estadual ou municipal) e está mais ligada ao funcionamento contínuo e eficiente das estruturas públicas dentro dos limites da legalidade (Meirelles, 2016).

Por outro lado, a gestão pública é um conceito mais amplo, que envolve não apenas a execução de tarefas administrativas, mas também a estratégia, o planejamento e a inovação na condução das políticas públicas. Ela se relaciona à forma como os gestores públicos coordenam as ações do governo para alcançar resultados que gerem impacto positivo na sociedade. A gestão pública lida tanto com a função política, que define as diretrizes governamentais, quanto com a função administrativa, que as executa (Di Pietro, 2023). Ela vai além do cumprimento de normas e busca eficiência, transparência, e o desenvolvimento sustentável.

Enquanto a administração pública foca na conformidade com as leis e o funcionamento rotineiro das instituições, a gestão pública propõe uma visão mais proativa e estratégica, preocupada com a modernização, com a eficiência dos serviços prestados e com a adaptabilidade às mudanças. Assim, gestão pública e administração pública estão interligadas, mas com enfoques distintos: a primeira é mais abrangente e estratégica, enquanto a segunda é mais operacional e burocrática.

A administração pública compreende o conjunto de pessoas e órgãos coletivos públicos que exercem atividades administrativas em nome do interesse coletivo. Essa forma se refere ao conjunto de atividades e órgãos que atuam na gestão dos interesses coletivos e na execução das políticas públicas de um país, estado ou município. Envolve a prestação de serviços públicos, a regulação de atividades econômicas, a arrecadação e gestão de recursos, a formulação e implementação de políticas, entre outras funções (Maximiano, 2000).

Meirelles (2006) explica que o objetivo da administração pública é o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse fim, pois a administração existe como meio para alcançar o bem-estar social. Qualquer ato administrativo que não seja praticado no interesse da coletividade é considerado ilícito e imoral.

Di Pietro (2011) enfatiza que uma gestão de pessoas eficiente e eficaz é fundamental para o bom funcionamento da administração pública, garantindo a prestação de serviços de qualidade e o atendimento às demandas da sociedade. Sendo assim, para que a administração pública aconteça com excelência, é necessário que a organização tenha gestão de pessoas de qualidade para que o consumidor final, ou seja, o cidadão, não tenha nenhum prejuízo por conta de uma má gestão de pessoas.

Bandeira de Mello (2004) aborda o princípio da administração pública sob a perspectiva da legalidade estrita, enquanto Meirelles (1999) afirma que os princípios básicos da administração pública se resumem em seis regras fundamentais: legalidade, moralidade, impessoalidade, razoabilidade, publicidade e eficiência. Esses princípios formam a base da ação administrativa e, ao

negligenciá-los, compromete-se a gestão dos negócios públicos.

Os princípios discutidos nesta pesquisa incluem a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Quadro 1). Esses pilares são fundamentais para a atuação da administração pública, pois garantem a conformidade com as normas e promovem uma gestão responsável e voltada para o bem comum (Chiavenatto, 2014).

Quadro 1 – Princípios da Administração Pública.

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO	PROTEÇÃO GARANTIDA	REFERÊNCIA
<b>Legalidade</b>	Administração pública só pode agir conforme autorizado pela lei, ao contrário dos particulares, que podem fazer tudo o que a lei não proíbe	Protege contra o abuso estatal e garante os direitos dos cidadãos, orientando que todas as ações sejam autorizadas	Bandeira de Mello (2004); Carvalho Filho (2013); Meirelles (2005)
<b>Impessoalidade</b>	Administração deve atuar de forma imparcial, visando o interesse público e evitando promoções pessoais	Garante igualdade de tratamento, evitando uso pessoal da administração e assegurando a imparcialidade	Meirelles (2011); Alexandrino; Paulo (2007); Carvalho Filho (2013)
<b>Moralidade</b>	Administração deve seguir princípios éticos e de justiça, indo além da mera legalidade, agindo com honestidade e boa-fé	Protege contra ações desonestas e abusivas, garantindo a justiça e a razoabilidade nas ações administrativas	Marinela (2016); Moraes (2004); Alexandrino; Paulo (2007)
<b>Publicidade</b>	Todos os atos administrativos devem ser públicos, permitindo transparência e controle social	Garante que o público tenha acesso às ações administrativas, promovendo transparência e permitindo controle social	Meirelles (2011); Marinela (2016)
<b>Eficiência</b>	Administração deve buscar a melhor prestação dos serviços, com foco na eficácia, transparência e qualidade	Assegura que os serviços públicos sejam prestados com qualidade, desburocratização e orientação ao bem comum	Alexandrino; Paulo (2016); Di Pietro (2001); Moraes (2005)

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A adoção dos princípios visa aprimorar a gestão pública, fomentando uma administração que seja transparente, ética e eficiente, sempre orientada pelo interesse público. Segundo Meirelles (2016), a legalidade é um dos fundamentos essenciais que norteiam a atividade administrativa, enquanto Chiavenatto (2014) ressalta a importância da eficiência na prestação de serviços públicos. Por sua vez, a moralidade e a impessoalidade garantem que a administração atue de forma justa e imparcial, evitando favorecimentos pessoais (Moraes, 2004; Di Pietro, 2011).

Esses princípios foram introduzidos com o objetivo de impulsionar uma gestão pública mais moderna e responsável, garantindo que a máquina administrativa funcione em benefício do interesse público e com respeito aos valores constitucionais. Quando aplicados corretamente, contribuem para

uma administração pública transparente, ética e eficiente, que responde às necessidades da sociedade e age em conformidade com a lei (Meirelles, 2011; Di Pietro, 2001).

## **2.2 Gestão de pessoas nas organizações públicas**

De acordo com Bergue (2007), a administração pública, assim como as empresas privadas, trabalha recebendo insumos, processando-os e gerando produtos, que se traduzem em bens e serviços públicos oferecidos à coletividade. Nesse contexto, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial, reunindo políticas e subsistemas que visam ao gerenciamento estratégico do capital humano. Essa gestão contribui para a eficácia dos colaboradores no cumprimento dos objetivos organizacionais e individuais, tornando o alcance dos resultados finais mais eficiente.

Para que essa estrutura funcione adequadamente, é necessário considerar as particularidades do país e da legislação local. No Brasil, por exemplo, a administração pública municipal é composta por diferentes elementos. Conforme Bergue (2007), a gestão de pessoas nos órgãos públicos geralmente está vinculada às secretarias ou aos departamentos de administração, desempenhando funções específicas em divisões, departamentos, setores ou seções de pessoal, entre outros.

No âmbito do setor público, as práticas de recrutamento e seleção têm tradicionalmente priorizado os requisitos técnicos dos cargos em detrimento das competências individuais dos candidatos. Essa abordagem ampla na descrição dos cargos frequentemente resulta na subutilização das habilidades dos servidores, limitando sua atuação conforme suas competências, como aponta Schikmann (2010).

Por outro lado, Longo (2007) aborda o desafio da gestão estratégica no setor público, destacando a ambiguidade inerente ao contexto, o que dificulta a definição clara de estratégias. Além disso, mudanças no cenário político influenciam diretamente as estratégias organizacionais, sejam públicas ou privadas, evidenciando o papel crucial do ambiente externo na eficácia organizacional (Silva; Mello, 2011).

Dessa forma, a administração pública pode ser compreendida como a gestão e organização das atividades do Estado, com o objetivo de atender às demandas da sociedade de maneira eficiente, transparente e em conformidade com os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Essa atuação abrange desde a prestação de serviços até a gestão de recursos e políticas governamentais, sendo essencial para o bom funcionamento do Estado e o atendimento das necessidades da população.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa tem como objetivo compreender os impactos da transição de governo municipal no funcionamento do órgão público, tanto para identificar possíveis problemas quanto para buscar soluções que minimizem os prejuízos e garantam a continuidade do bom funcionamento da administração pública.

Para este trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa, baseada em uma revisão bibliográfica, também caracterizada como documentação indireta. Ainda, por se tratar de levantamento de referências já publicadas, como por exemplo: artigos científicos impressos ou virtuais e livros, pode-se dizer que são fontes secundárias (Lakatos; Marconi, 2010).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma perspectiva interpretativa do mundo, na qual os pesquisadores investigam eventos em seus contextos naturais, buscando compreender os fenômenos a partir das interpretações que as pessoas lhes atribuem. Seguindo essa abordagem, Vieira e Zouain (2005) argumentam que a pesquisa qualitativa dá grande ênfase aos testemunhos dos participantes sociais, aos discursos e aos significados que estes comunicam. Dessa forma, esse tipo de pesquisa valoriza a descrição minuciosa dos fenômenos e dos elementos que os compõem.

Nessa mesma perspectiva, Richardson (1999) salienta que a finalidade essencial da pesquisa qualitativa não se encontra em gerar opiniões que representem de forma objetiva e mensurável um grupo; mas sim em aprofundar a compreensão de um fenômeno social através de entrevistas detalhadas e análises qualitativas da consciência expressa pelos participantes envolvidos no fenômeno. A revisão bibliográfica é fundamental e corresponde a fontes documentais ou bibliográficas, imprescindíveis para a não duplicação de esforços e evitar repetir ideias já expressas. A pesquisa bibliográfica tem a finalidade de conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, comprovando que determinada hipótese não constitui no objeto de estudo de outros pesquisadores (Ferrari, 1982).

A coleta de dados foi por meio da busca de artigos científicos indexados nas bases de dados *Google Scholar* e Repositório Institucional da UFJF e livros na Biblioteca Virtual Minha Biblioteca. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “transição de governo” e “administração pública”, “transição de governo” e “direito administrativo” e “transição de governo” e “troca de gestão”. Como critério de inclusão, foram utilizados artigos e livros com abordagem total ou parcial sobre gestão municipal, sendo encontrados 18 obras, entre livros e artigos, e selecionados 11 que apresentavam reflexões teóricas e experiências sobre o processo de transição de governo, de forma descritiva ou avaliativa, sem limitação cronológica, em português, espanhol e inglês.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A transição de governo entre FHC e Lula, após as eleições de 2002, é considerada um marco pela organização e transparência que proporcionou ao processo de alternância de poder entre o PSDB e o PT, consolidando-se como um símbolo de maturidade democrática. Segundo a OEA (2002) e a ONU (2003), a transição foi reconhecida como modelo de referência para a América Latina, demonstrando um compromisso com a transferência pacífica de poder e com a continuidade administrativa.

Foi instituído, pela primeira vez no Brasil, um modelo formal de transição, caracterizado pela colaboração entre as equipes do governo em exercício e do governo eleito, por meio de reuniões frequentes e do compartilhamento de dados financeiros e informações sobre políticas públicas e programas. Como observa Carvalho (2018), essa estrutura permitiu que a nova gestão, liderada por Lula, iniciasse o mandato com um diagnóstico preciso das contas públicas e das áreas prioritárias, o que facilitou o planejamento das políticas sociais que marcariam sua administração. Esse modelo criou um precedente para futuras transições, ressaltando a importância da cooperação institucional e da continuidade das ações em prol do interesse público (Carvalho, 2018).

Di Pietro (2011) destaca que, na Administração Pública, embora o administrador atue para atender à vontade do povo, essa vontade é determinada pela lei, que estabelece os objetivos a serem perseguidos. Chiavenato (2021) afirma que o gestor é responsável por fornecer direção à organização, liderar as pessoas e organizar os recursos para alcançar os objetivos, uma função que se aplica a todos os níveis gerenciais, do topo ao operacional. Segundo Tibúrcio e Santana (2014), a tendência é que todos os membros da organização ajam como gestores, assumindo a responsabilidade de melhorar continuamente suas atividades. Chiavenato (2021) também diferencia administração de gestão, destacando que a primeira é ampla e conceitual, enquanto a segunda é prática e instrumental, focando na aplicação cotidiana dos conceitos. Além disso, Pereira e Duarte (2016) enfatizam que a transição governamental envolve esforços comportamentais e técnico-legais, iniciando-se com a divulgação do resultado eleitoral e estendendo-se até a posse do novo gestor, com o objetivo de garantir a continuidade dos serviços prestados e minimizar impactos negativos.

Segundo Seixas (2013, p. 4), a transição democrática de governo deve criar condições para que o candidato eleito ao cargo de prefeito possa obter, de seu antecessor, todos os dados e informações essenciais para implementar seu programa de governo, além de se familiarizar com o funcionamento dos órgãos e entidades da administração local. Isso permite que o novo governante prepare adequadamente os atos que precisará editar após a posse.

No período da transição, ou seja, do momento em que o candidato teve proclamada sua eleição

pelo órgão competente até o dia da posse, o eleito tem oportunidade de adotar medidas que contribuirão para que ele possa iniciar seu mandato com mais segurança. Garantir a continuidade administrativa é condição fundamental para a boa governança. A continuidade da gestão pública ocorre pela preservação de programas iniciados pela administração anterior e pela prudência na reestruturação do Poder Executivo (Brasil, 2008, p. 33). A transição representa um avanço político e comprometimento do administrador com a administração pública, possibilitando que o candidato eleito receba informações necessárias para formular seu programa de governo antes da posse, assegurando, assim, a continuidade dos serviços e da administração pública (Tribunal De Contas Do Estado Do Espírito Santo, 2015, p. 48).

No entanto, é comum perceber durante a implementação de um plano de governo, uma distância entre as promessas feitas durante a campanha - muitas vezes exageradas - e a realidade das ações, que frequentemente são justificadas com o constrangedor “é o que se pode fazer...”. Isso evidencia ainda mais, ao final de algumas gestões, uma falta de compromisso com a continuidade dos serviços e políticas públicas destinadas a atender às necessidades do grupo social governado. Relacionado a isso, Coelho (2014, p. 13) pondera que o fato de não haver uma valorização da continuidade administrativa, com vistas à obtenção da simetria com os ciclos políticos, sedimenta a cultura da reinvenção de programas e projetos da gestão que favorece a descontinuidade.

No Guia Básico para Gestão nos Municípios de 2008, elaborado pela Presidência da República, são fornecidas orientações para os prefeitos no início de seus mandatos. O documento destaca que, durante o período de transição (desde a proclamação da eleição pelo órgão competente até o dia da posse), o prefeito eleito tem a oportunidade de adotar medidas que contribuirão para iniciar o mandato com mais segurança. O texto enfatiza a importância de garantir a continuidade administrativa, que é essencial para a boa governança, através da manutenção de programas do governo anterior e da cautela ao reestruturar o comando do Poder Executivo.

#### **4.1 Impactos administrativos decorrentes da transição de governo municipal**

A transição de governo municipal geralmente gera uma série de impactos administrativos que afetam diretamente a estrutura organizacional, as políticas públicas e a continuidade dos serviços prestados à população. Tais mudanças podem trazer tanto desafios quanto oportunidades de melhoria, dependendo de como são conduzidas. Vários autores destacam os diferentes aspectos dessas transições e os efeitos que elas podem ter sobre a administração pública municipal.

Segundo Secchi (2016), a mudança de governo muitas vezes acarreta modificações na estrutura organizacional da administração pública, seja pela criação, extinção ou fusão de

departamentos, seja pela redistribuição de funções. Esses ajustes visam alinhar a nova administração às prioridades políticas e ao estilo de gestão do novo governo. No entanto, essas mudanças podem provocar descontinuidades, especialmente quando há uma substituição em massa de servidores e gestores, comprometendo o conhecimento institucional e a eficiência do trabalho.

Di Pietro (2023) ressalta que, embora as trocas de gestores e redistribuição de funções sejam práticas comuns, elas devem ser feitas com cuidado para evitar perdas de expertise e a descontinuidade em serviços essenciais. A substituição de servidores efetivos por cargos comissionados, por exemplo, pode gerar problemas, sobretudo quando a rotatividade é alta e os novos nomeados não possuem o conhecimento técnico necessário para desempenhar suas funções de maneira eficiente.

A transição de governo também afeta diretamente as políticas públicas municipais. Bresser-Pereira (1998) argumenta que a alternância no poder frequentemente leva à revisão ou cancelamento de programas e projetos da gestão anterior, o que pode causar um impacto significativo na alocação de recursos e na continuidade de políticas de longo prazo. Programas sociais, ambientais ou de infraestrutura podem sofrer cortes de orçamento ou serem completamente reformulados de acordo com as prioridades da nova administração.

Essas mudanças, conforme Arretche (2002), podem ser vistas como necessárias em contextos onde a política pública anterior falhou em atingir seus objetivos, mas também podem gerar instabilidade quando feitas sem uma avaliação adequada do impacto. Além disso, a mudança abrupta na alocação de recursos pode prejudicar setores essenciais, como saúde, educação e saneamento básico, afetando diretamente a qualidade de vida dos cidadãos.

A continuidade dos serviços públicos durante uma transição de governo é uma das maiores preocupações, especialmente quando a transição não é bem planejada ou executada. Abrucio (2010) destaca que serviços essenciais, como saúde, segurança e coleta de lixo, podem sofrer com atrasos ou até interrupções, caso haja uma desorganização no processo de troca de gestão. A falta de uma transição organizada e documentada entre os governos contribui para a descontinuidade na prestação de serviços, o que afeta diretamente a população, principalmente as camadas mais vulneráveis.

Pires (2011) complementa que a implementação de mecanismos de transição mais transparentes e cooperativos pode minimizar esses impactos negativos. Ele sugere que um planejamento eficaz, que inclua a continuidade dos principais serviços públicos, deve ser uma prioridade para evitar rupturas abruptas que prejudiquem o atendimento à população.

A transição de governo municipal gera impactos administrativos profundos que precisam ser cuidadosamente geridos. As alterações na estrutura organizacional, a revisão de políticas públicas e os desafios na continuidade dos serviços são aspectos fundamentais que exigem planejamento,

diálogo e cooperação entre a administração atual e a futura. Quando realizadas de maneira desorganizada, essas transições podem gerar instabilidade, afetando diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados. Contudo, uma transição bem-sucedida pode representar uma oportunidade para melhorar a gestão, adaptar as políticas públicas às novas demandas e garantir que os serviços essenciais sejam preservados e melhorados.

#### **4.2 Desafios e problemas enfrentados na transição de governo municipal**

A transição de governo municipal apresenta uma série de desafios e problemas operacionais que impactam diretamente a eficiência da administração pública e a continuidade dos serviços prestados à população. Esses problemas estão relacionados a falhas na comunicação, perda de conhecimento institucional, resistência dos servidores, conflitos internos e dificuldades em manter a conformidade com normas e regulamentos. Diversos autores apontam esses desafios como críticos no processo de transição.

Um dos maiores problemas operacionais durante a transição de governo é a perda de conhecimento institucional. Quando ocorrem substituições de gestores e servidores em posições-chave, o conhecimento acumulado ao longo dos anos pode ser perdido, resultando em descontinuidade administrativa. Secchi (2016) aponta que a alta rotatividade de cargos comissionados em mudanças de governo é um fator agravante, já que muitos desses profissionais têm experiência limitada na gestão pública, o que pode prejudicar a continuidade de projetos e programas.

Além disso, a falha de comunicação entre a equipe de saída e a nova equipe de governo é outro obstáculo significativo. Abrucio (2010) destaca que, em muitos casos, as informações necessárias para garantir uma transição eficiente não são devidamente compartilhadas, seja por falta de planejamento ou pela resistência dos gestores em transmitir dados e conhecimentos essenciais. Isso pode gerar uma lacuna informacional, dificultando o início da nova gestão e a execução das políticas públicas.

Outro desafio frequente nas transições de governo é a resistência dos servidores públicos. Em muitas situações, a chegada de uma nova equipe de gestão, com diferentes valores e visões de administração, provoca um choque cultural dentro da organização. Frederickson e Smith (2003) discutem a questão da cultura organizacional no setor público, enfatizando que mudanças políticas podem gerar insegurança entre os servidores, especialmente em relação a possíveis cortes, reestruturações ou novos métodos de trabalho.

Essa resistência pode se manifestar de diversas formas, como na hesitação dos servidores em colaborar com a nova equipe ou na lentidão na adaptação às novas políticas e diretrizes. Segundo

Di Pietro (2023), os servidores tendem a resistir às mudanças impostas por novos governos, principalmente quando sentem que essas alterações ameaçam sua estabilidade ou contrariem práticas e rotinas arraigadas. Além disso, conflitos internos podem surgir devido ao choque entre a cultura organizacional da administração anterior e a nova cultura trazida pelo governo entrante, o que dificulta a implementação de novas estratégias.

Um ponto crucial nas transições de governo municipal é o desafio de manter a conformidade com normas, regulamentações e prazos administrativos. Diferentemente do setor privado, a administração pública opera sob um rigoroso arcabouço legal e burocrático, que limita a agilidade das mudanças. Bresser-Pereira (1998) aponta que as regras e procedimentos estabelecidos no setor público visam garantir a transparência e a legalidade das ações governamentais, mas também aumentam a complexidade das transições, especialmente quando há prazos legais a serem cumpridos ou auditorias a serem realizadas.

Além disso, a burocracia inerente ao setor público dificulta a implementação imediata de novas políticas e reestruturações organizacionais. Arretche (2002) observa que o cumprimento das normas administrativas pode retardar a execução de projetos e programas, tornando o processo de transição ainda mais desafiador. Qualquer mudança que afete a estrutura organizacional, contratos, licitações ou alocação de recursos precisa seguir procedimentos legais específicos, o que torna o processo lento e suscetível a atrasos.

A transição de governo municipal é um processo complexo, marcado por desafios operacionais, como a perda de conhecimento institucional e falhas na comunicação, além da resistência dos servidores e conflitos internos decorrentes de choques culturais. O setor público enfrenta ainda o desafio adicional de manter a conformidade com normas e regulamentações, o que aumenta a complexidade e a burocracia do processo. Planejar e conduzir uma transição eficiente requer estratégias claras de comunicação, cooperação entre as equipes e respeito ao arcabouço legal que regula as atividades da administração pública.

#### **4.3 Garantia dos Princípios da Administração Pública Durante a Transição de Governo**

A administração pública segue princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (princípios constitucionais no Brasil), que orientam sua atuação na busca de resultados que beneficiem a coletividade. Chiavenato (2021), Meirelles (1989) e Maximiano (2000)

Estudos de autores como Meirelles (1989) e Di Pietro (2023) ressaltam a importância de respeitar esses princípios para garantir uma administração pública eficaz e ética. A ausência de práticas transparentes durante uma transição pode agravar a desconfiança pública, dificultando a

recuperação da credibilidade nas instituições. Portanto, é crucial conduzir as mudanças de gestão de maneira cuidadosa, assegurando a continuidade dos serviços e a manutenção dos valores que regem a administração pública.

Para falar sobre o princípio da legalidade, os autores Bandeira de Mello (2004), Carvalho Filho (2013) e Meirelles (2005) definem tal princípio. Em relação aos possíveis erros realizados na troca de gestão, pode-se dizer que a realização de contratações sem seguir os procedimentos legais estabelecidos ferem o princípio da legalidade.

Segundo Meirelles (2011), Alexandrino e Paulo (2007), e Carvalho Filho (2013), o princípio da impessoalidade é essencial para assegurar que a administração pública atue de forma neutra, sem favorecer interesses pessoais ou particulares dos agentes envolvidos. Para esses autores, esse princípio determina que decisões, como nomeações e promoções, devem se basear em critérios objetivos, como competência e mérito. Durante transições de gestão, contudo, o princípio é frequentemente prejudicado quando se nomeiam servidores com base em laços políticos ou de amizade, o que compromete a eficiência e a imparcialidade dos serviços públicos.

Essa politização de cargos pode enfraquecer a confiança dos cidadãos na administração pública, desviando o foco das atividades administrativas do interesse coletivo para atender a interesses particulares ou de grupos específicos. Com isso, o princípio da impessoalidade, que deveria garantir igualdade e justiça no tratamento dos cidadãos, perde sua eficácia.

No que se refere ao princípio da moralidade, Moraes (2004) e Marinela (2016) explicam que ele exige que o administrador público atue não apenas conforme a lei, mas também segundo padrões éticos e valores de justiça e honestidade. A utilização de recursos públicos para fins pessoais, partidários ou qualquer outro interesse que não o público constitui uma grave violação desse princípio. Marinela destaca que, ao desrespeitar a moralidade administrativa, o gestor não apenas compromete a eficiência dos serviços prestados, mas também gera um ambiente de descrédito e desconfiança perante a população.

Portanto, a violação dos princípios de impessoalidade e moralidade cria condições para o surgimento de práticas prejudiciais, como o desperdício de recursos e a corrupção, que prejudicam a finalidade essencial da administração pública de servir ao bem comum.

Os princípios da publicidade e eficiência são abordados pelos autores Marinela (2016), Moraes (2004), Alexandrino e Paulo, Meirelles e Di Pietro. Assim, pode-se verificar que a má gestão dos recursos públicos, resultando em serviços de baixa qualidade ou desperdício, fere o princípio da eficiência. Por fim, a publicidade pode ser prejudicada com a troca de gestão quando há restrição no acesso a informações públicas ou ocultação de documentos relevantes.

Além disso, os impactos na troca de gestão, abordados por Costa e Andrade (2003), Di Pietro

(2011) Chiavaneto, Seixas (2013), entre outros autores incluem a necessidade de reestruturação interna, adaptação a novas diretrizes políticas e a busca por soluções para garantir a eficiência na prestação de serviços à comunidade.

Diante as discussões realizadas, é importante destacar que o perfil dos membros da Comissão da Transição de Governo deve ser mais técnico, bem como o objetivo principal da realização da Transição de Governo se centra em evitar a paralisação dos atendimentos e funcionamento dos serviços públicos.

#### **4.4 Boas práticas aplicadas à transição de governo municipal**

A transição de governo municipal pode ser um processo desafiador, mas a adoção de boas práticas pode garantir uma transferência de poder mais eficiente e menos turbulenta. A literatura sobre gestão pública aponta diversas soluções e estratégias que visam mitigar os problemas comuns enfrentados, como a perda de conhecimento institucional, falhas na comunicação e resistência dos servidores. Estas práticas são amplamente defendidas por autores como Secchi (2016), Abrucio (2010), Pires (2011), entre outros, que discutem a importância de preparar a administração pública para momentos de mudança, minimizando impactos negativos na prestação de serviços públicos.

Uma das práticas mais recomendadas pela literatura é a criação de um comitê de transição, composto por representantes da gestão atual e da nova equipe. Secchi (2016) defende que o estabelecimento de um comitê específico para a transição de governo garante que o processo seja realizado de forma coordenada e transparente, facilitando o intercâmbio de informações e a definição de prioridades. Esses comitês podem funcionar como uma ponte entre as administrações, promovendo o diálogo e a cooperação necessários para a continuidade administrativa.

Além disso, Abrucio (2010) sugere que o comitê deve ser formalizado e seguir diretrizes claras, estabelecendo cronogramas, metas e prazos para garantir que as informações essenciais, como o estado das finanças públicas e os contratos em andamento, sejam corretamente compartilhadas. Isso ajuda a reduzir a perda de conhecimento institucional e facilita a adaptação da nova gestão à máquina administrativa, evitando descontinuidade em serviços e programas.

A melhoria na comunicação entre as equipes de transição é outro ponto-chave abordado por diversos autores. Pires (2011) ressalta que a falta de comunicação adequada entre as administrações é uma das principais causas de falhas na continuidade dos serviços públicos. Ele propõe a implementação de protocolos formais de comunicação, com relatórios detalhados que abranjam todos os setores da administração, desde as finanças até as políticas públicas em andamento.

Esses relatórios devem conter dados precisos sobre o estado da gestão, incluindo contratos

em andamento, dívidas, projetos prioritários e desafios enfrentados. Além disso, Dias e Matias-Pereira (2009) sugerem que a transparência total durante o processo de transição é essencial para evitar a ocultação de problemas ou o favorecimento de grupos específicos, garantindo que a nova administração tenha todas as informações necessárias para tomar decisões informadas.

A resistência dos servidores públicos pode ser minimizada por meio de programas de capacitação e sensibilização. Frederickson e Smith (2003) enfatizam que mudanças na administração pública geralmente geram insegurança entre os servidores, especialmente quando são introduzidos novos métodos de gestão. Para superar essa resistência, é fundamental que a nova equipe invista na capacitação dos servidores, explicando as mudanças de forma clara e mostrando como elas podem ser benéficas tanto para a administração quanto para a prestação de serviços à população.

Di Pietro (2023) complementa que o treinamento pode ser uma ferramenta eficaz para integrar servidores e gestores com diferentes culturas organizacionais. Oferecer oficinas, seminários e programas de desenvolvimento que abordem as novas diretrizes da administração pode facilitar a adaptação e promover uma cultura de colaboração e inovação.

Outro aspecto essencial é o planejamento de continuidade administrativa, que visa garantir que os serviços públicos essenciais não sejam interrompidos durante a transição. Arretche (2002) propõe que um plano de transição seja elaborado, destacando as políticas e programas que não podem ser interrompidos. Esse planejamento deve incluir uma análise das principais áreas de risco, como saúde, educação e saneamento, para que a nova administração possa priorizar a continuidade desses serviços.

Além disso, Secchi (2016) propõe a criação de documentos de transição que delineiem os principais projetos e suas etapas de execução, de modo que a nova gestão tenha um panorama claro do que precisa ser feito a curto, médio e longo prazo. Isso inclui a análise de contratos em vigor, compromissos orçamentários e metas estabelecidas pela administração anterior, o que facilita a continuidade de projetos sem grandes interrupções.

A conformidade com as normas legais e regulamentações é um desafio em qualquer transição de governo, mas pode ser mitigada por meio de auditorias internas e externas antes, durante e após a transição. Bresser-Pereira (1998) argumenta que auditorias independentes ajudam a garantir que o processo de transição seja transparente e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Essas auditorias podem identificar eventuais irregularidades ou lacunas no cumprimento das normas, permitindo que a nova gestão tome medidas corretivas de forma rápida.

A literatura também sugere que o monitoramento contínuo do processo de transição por órgãos de controle, como Tribunais de Contas e Controladorias Municipais, pode assegurar que todas as atividades sejam realizadas dentro dos prazos e da legalidade, evitando problemas de conformidade

burocrática e regulatória.

A adoção de boas práticas, como a criação de comitês de transição, melhoria na comunicação, capacitação de servidores e garantia da continuidade administrativa, são fundamentais para uma transição de governo municipal eficiente e sem rupturas. Esses mecanismos, amplamente discutidos na literatura sobre gestão pública, têm o potencial de reduzir significativamente os impactos negativos da mudança de governo, assegurando que os serviços públicos essenciais sejam mantidos e que a nova administração tenha as ferramentas e informações necessárias para governar de maneira eficaz.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como objetivo compreender os impactos da transição de governo municipal no funcionamento do órgão público, tanto para identificar possíveis problemas quanto para buscar soluções que minimizem os prejuízos e garantam a continuidade do bom funcionamento da administração pública. Observou-se que as mudanças de gestão podem acarretar descontinuidade em projetos e programas, o que afeta a eficiência e a organização dos serviços públicos.

Uma possível hipótese de solução para os desafios enfrentados durante a transição de governo é priorizar o planejamento e o diálogo entre as equipes entrante e cessante. Essa abordagem visa facilitar a transição e mitigar potenciais impactos negativos. Sugere-se estabelecer um processo de transição mais estruturado e transparente, incluindo a criação de um plano detalhado que aborde áreas-chave, como finanças, projetos em andamento, recursos humanos e prestação de serviços públicos. Além disso, é crucial manter canais abertos de comunicação entre a gestão atual e a futura, garantindo a disponibilização de informações relevantes para a nova administração.

A pesquisa evidenciou que há uma falta de estudos abrangentes sobre o assunto em questão. Com isso em mente, para garantir um futuro trabalho mais substancial, deve-se reconhecer a necessidade de ampliar as fontes de informação, buscando mais artigos e trabalhos relacionados ao tema. Isso permitirá obter resultados mais conclusivos e enriquecer a compreensão teórica. Assim, a proposta desta pesquisa se torna relevante ao contribuir para o avanço do conhecimento sobre a Transição de Governo em nível municipal.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se investigar estratégias específicas que possam minimizar os impactos negativos da transição de governo em órgãos municipais, como protocolos de continuidade administrativa e treinamentos de integração para novos gestores. Outra linha de pesquisa relevante seria avaliar o papel da participação cidadã no processo de transição, buscando compreender como a transparência e o envolvimento da comunidade podem contribuir para

uma gestão pública mais eficiente e orientada ao bem comum.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Os barões da federação: Os Governadores e a Redemocratização Brasileira**. São Paulo: Hucitec, 2010.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 13. ed., 2007.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 24. ed., 2016.

ARAÚJO, E. N. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

BRASIL. Presidência da República. Comissão de Ética Pública. **Código de conduta da alta administração da república**. 4. ed. rev. e atual. Brasília, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Guia Básico para Gestão nos Municípios**. Brasília: MP, 2008. 44 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Brasil: um século de transformações. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

CARVALHO F. J. S. **Manual de direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 24. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CAVALCANTE, P. L. Orçamento por desempenho: uma análise comparativa do modelo de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **REGE: Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: gestão Humana**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração para Todos: ingressando no Mundo da Gestão de Negócios**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

COELHO, F. S. Transição de Governo: realidade ou utopia? Entrevista. **Revista Governança & Desenvolvimento**, Brasília, n. 22, ano 10, p. 10-15, nov. 2014.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, C.; ANDRADE, H. **Governo de Transição FHC-LULA: Constituição, Funcionamento e Resultados dos Trabalhos Realizados pela Equipe do Governo de Transição FHC-Lula**. Rio de Janeiro: Observatório Universitário do Instituto Databrasil – Ensino e Pesquisa, 2003. Disponível em: [http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos\\_de\\_trabalho/documentos\\_de\\_trabalho\\_10.pdf](http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos_de_trabalho/documentos_de_trabalho_10.pdf). Acesso em: 20 maio 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 1541

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Forense, 2023.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Espírito Santo. Secretaria Geral de Controle Externo – Segex. **Manual Encerramento de Mandato**. Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, TCE, 2015.

FERRARI, A. T. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERRER, F. **Gestão Pública Eficiente**. Editora Alta Books, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBATO, A; L. M. **Transição e Democracia: Institucionalizando a Passagem do Poder**. Brasília: Casa Civil, 2002. 390 p.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEDEIROS, L.; et al. **Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade.** São Paulo: FEAUSP, 2013. p. 13.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 15. ed. São Paulo: Ed. RT, 1989.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999. p. 59, 81-83, 86-87, 89, 246.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 37. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011. p. 96.

MORAES, A. P. **Direito Administrativo.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, A. **Direito Constitucional.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 313, 315, 317-318.

MORAES, A. **Direito Constitucional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 98, 109.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). **Observação sobre o processo de transição democrática no Brasil: Eleições de 2002.** Washington, D.C.: OEA, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Relatório sobre boas práticas em transição de governo na América Latina.** Nova York: ONU, 2003.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Revista O&S: Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, jul./set. 2008.

PEREIRA, M. L.; DUARTE, F. R. **Transição Político-administrativa de gestão: relato de uma experiência na Universidade Federal do Vale do São Francisco.** In: Congresso Nacional de Pesquisa em Educação e Gestão Universitária, 10, 2014, São Paulo. Anais. São Paulo, 2014.

RIBEIRO, C. R.; RIBEIRO, P. C. **Educação e Gestão: Dilemas e Alternativas.** São Paulo: Cortez, 2003.

SAVIANI, D. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil.** 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2012. p. 210.

SILVA, J. A. **Manual de Direito Constitucional.** 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

SILVA, J. A. **Poderes da Administração Pública.** 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

STEVENS, G. **The Public Management Handbook.** 2. ed. 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/book/10.1080/9780203392682>. Acesso em: 30 mar. 2024.

TAVARES, R. **Direito Administrativo: Aspectos Fundamentais.** São Paulo: Saraiva, 2010.