



**unifaema**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA – UNIFAEMA**

**RODRIGO PEREZ PEDROTI**

**EFICIÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS**

**ARIQUEMES - RO  
2025**

**RODRIGO PEREZ PEDROTI**

**EFICIÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS**

Artigo científico apresentado ao Centro  
Universitário FAEMA (UNIFAEMA), como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Hudson Carlos A. Persch.

**ARIQUEMES - RO  
2025**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Faema - UNIFAEMA  
Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) Autor(a)

---

P372e

PEDROTI, Rodrigo Perez.

Eficiência e tomada de decisão na administração pública: um estudo de caso sobre a gestão dos recursos públicos/ Rodrigo Perez Pedroti. Ariquemes: UNIFAEMA, 2025.

33 f. il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) -  
Centro Universitário Faema - UNIFAEMA.

Orientador (a): Prof. Me. Hudson Carlos A Persch.

1.Administração pública. 2.Direito administrativo. 3.Eficiência 4.Princípios. I  
Persch, Hudson Carlos A. II. Título.

CDD:340

**RODRIGO PEREZ PEDROTI**

**EFICIÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM  
ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS**

Artigo científico apresentado ao Centro  
Universitário FAEMA (UNIFAEMA), como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Hudson Carlos A. Persch.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Hudson Carlos Avancini Persch (orientador)**  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

---

**Prof. Me. Paulo Roberto Meloni Monteiro Bressan (examinador)**  
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

---

**Prof. Esp. Rubens Darolt Júnior (examinador)**  
Centro Universitário FAEMA - UNIFAEMA

**ARIQUEMES - RO  
2025**

*O papel sistemático do fator subjetivo na causação das coisas seria a condição que permite aos homens serem 'produtores conscientes de sua própria história', e não meros agentes passivos de um fatum, o aparente movimento próprio da história e da sociedade.*

*Alberto Guerreiro Ramos.*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>10</b>
2.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	14
2.2 A DINÂMICA DO PRINCÍPIO DA SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO SOBRE O PRIVADO	17
<b>3 GESTÃO PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DO INTERESSE COLETIVO</b>	<b>19</b>
3.1 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO GERENCIALISMO CONTEMPORÂNEO	20
<b>4 ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE MODO A GARANTIR A EFETIVIDADE NO SETOR PÚBLICO</b>	<b>24</b>
4.1 TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO	25
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>27</b>
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>29</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO A – DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO DE PLÁGIO</b>	<b>34</b>

## **EFICIÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS**

### ***EFFICIENCY AND DECISION MAKING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY ON PUBLIC RESOURCE MANAGEMENT***

**Rodrigo Perez Pedroti<sup>1</sup>**  
**Hudson Carlos Avancini Persch<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

O artigo analisa o papel dos princípios no Direito Administrativo como elementos fundamentais de sistematização, unidade e limitação do poder estatal, com destaque para o princípio da eficiência e sua aplicação na gestão pública. O estudo tem como objetivo geral compreender a relevância desses princípios na consolidação do regime jurídico-administrativo e, como objetivos específicos, identificar sua função como diretrizes estruturantes, examinar a importância da eficiência administrativa e discutir seus reflexos práticos na atuação estatal. A problemática central consiste em avaliar como princípios não codificados, mas amplamente reconhecidos pela doutrina e jurisprudência, que asseguram a efetividade da atuação administrativa e protegem o interesse público. A justificativa reside na necessidade de compreender o alcance normativo e a força vinculante dos princípios administrativos, que orientam não apenas o legislador e a Administração Pública, mas também o controle jurisdicional de seus atos. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, com base em doutrinadores como Celso Antônio Bandeira de Mello e Maria Sylvia Zanella Di Pietro, além da análise de normas constitucionais e jurisprudência aplicável. Os resultados demonstram que os princípios, ao serem aplicados, conferem racionalidade e previsibilidade à atuação administrativa, destacando-se a eficiência como vetor que impõe ao gestor público a utilização adequada dos recursos em benefício da coletividade. A conclusão aponta que a consagração e aplicação dos princípios administrativos consolidam um modelo de Administração Pública comprometido com a legalidade, moralidade, eficiência e efetividade, atuando como instrumentos de proteção contra retrocessos e arbitrariedades, além de assegurar maior legitimidade às decisões estatais.

**Palavras-chave:** Administração pública; direito administrativo; eficiência; Princípios.

#### **ABSTRACT**

The article analyzes the role of principles in Administrative Law as fundamental elements of systematization, unity, and limitation of state power, with emphasis on the

---

<sup>1</sup> Graduando do 10º período do curso de Direito do Centro Universitário FAEMA (UNIFAEMA).  
E-mail: rodrigo.1154@unifaema.edu.br.

<sup>2</sup> Doutorando e Mestre em Direito pela Universidade de Marília (UNIMAR). Vice-Reitor e docente do Centro Universitário FAEMA (UNIFAEMA). Pesquisador e Autor de livros e artigos científicos.  
E-mail: hudson.persch@unifaema.edu.br.

principle of efficiency and its application in public management. The general objective of the study is to understand the relevance of these principles in consolidating the administrative legal system and, as specific objectives, to identify their function as structuring guidelines, to examine the importance of administrative efficiency, and to discuss its practical effects on state action. The central problem is to evaluate how principles, not codified but widely recognized by doctrine and case law, ensure the effectiveness of administrative action and protect the public interest. The justification lies in the need to understand the normative scope and binding force of administrative principles, which guide not only the legislator and Public Administration but also the judicial control of their acts. The method used was bibliographic research, based on scholars such as Celso Antônio Bandeira de Mello and Maria Sylvia Zanella Di Pietro, as well as the analysis of constitutional norms and applicable case law. The results show that principles, when applied, provide rationality and predictability to administrative action, highlighting efficiency as a vector that requires public managers to use resources appropriately for the benefit of society. The conclusion indicates that the recognition and application of administrative principles consolidate a model of Public Administration committed to legality, morality, efficiency, and effectiveness, acting as instruments of protection against setbacks and arbitrariness, as well as ensuring greater legitimacy to state decisions.

**Keywords:** Administrative law; efficiency; principles; public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

O Direito Administrativo constitui um dos ramos mais complexos e dinâmicos do ordenamento jurídico, sendo responsável por disciplinar a organização e o funcionamento da Administração Pública, bem como a sua relação com os administrados. Diferentemente de outros ramos do Direito, não apresenta uma codificação única e sistematizada, o que lhe confere uma característica singular: sua estruturação se dá principalmente a partir de princípios jurídicos que orientam a atuação estatal.

Esses princípios desempenham papel unificador e conferem racionalidade ao sistema, permitindo que a atividade administrativa se mantenha em conformidade com os valores constitucionais e com os objetivos fundamentais do Estado Democrático de Direito. Assim, compreendê-los é fundamental para analisar o modo como o poder público organiza suas ações, fixa seus limites e define as diretrizes de sua atuação em prol da coletividade.

A delimitação do problema que norteia esta pesquisa parte da constatação de que, embora os princípios fundamentais da Administração Pública estejam expressamente consagrados na Constituição Federal de 1988, ainda se observa significativa dificuldade na sua efetiva concretização. A supremacia do interesse



público sobre o privado e a eficiência administrativa, por exemplo, frequentemente se veem tensionadas diante de práticas burocráticas, de decisões políticas dissociadas das reais necessidades sociais e de obstáculos relacionados à limitação de recursos.

Nesse contexto, impõe-se indagar de que forma esses princípios podem ser compreendidos não apenas como mandamentos normativos abstratos, mas como instrumentos efetivos de racionalização e controle da atividade administrativa, capazes de promover uma gestão pública legítima e voltada à realização dos direitos fundamentais.

O objetivo central do presente artigo consiste em analisar a função desempenhada pelos princípios administrativos como pilares estruturantes do Direito Administrativo, com especial atenção à supremacia do interesse público e ao princípio da eficiência. Para alcançar tal finalidade, busca-se, inicialmente, realizar uma abordagem teórica acerca da evolução e da consolidação desses princípios no ordenamento jurídico brasileiro, bem como destacar as contribuições doutrinárias que lhes conferem densidade conceitual.

Em seguida, propõe-se verificar como tais princípios têm sido aplicados na prática administrativa, relacionando-os aos desafios contemporâneos de governança pública e à necessidade de compatibilizar eficiência, transparência e responsabilidade com a proteção dos interesses coletivos.

A metodologia adotada neste estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada na análise da doutrina especializada e da legislação constitucional e infraconstitucional aplicável. Opta-se por uma abordagem qualitativa e dedutiva, uma vez que, a partir de premissas gerais fixadas pelo ordenamento jurídico e pela doutrina, pretende-se refletir criticamente sobre a aplicação concreta dos princípios fundamentais na atividade administrativa.

A escolha metodológica possibilita uma compreensão mais profunda do tema, ao passo que permite evidenciar a relevância prática desses princípios no enfrentamento das demandas sociais e na promoção de uma administração pública eficiente e comprometida com a realização do bem comum.

A relevância deste trabalho encontra-se na necessidade de reafirmar o papel dos princípios como verdadeiros alicerces do Direito Administrativo, sobretudo em um cenário no qual a Administração Pública se vê constantemente desafiada pela crescente complexidade das demandas sociais e pela escassez de recursos disponíveis.

A análise proposta não se restringe à dimensão normativa, mas busca ressaltar a importância da concretização desses princípios como garantias efetivas da coletividade e como instrumentos de legitimação da atuação estatal. Dessa forma, pretende-se contribuir tanto para a reflexão acadêmica quanto para a prática administrativa, reforçando a necessidade de um Estado eficiente, transparente e orientado pelo interesse público, em conformidade com os fundamentos do Estado Democrático de Direito.

## **2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O Direito Administrativo, por não ser codificado, encontra nos princípios sua função unificadora e estruturante. Esses princípios atuam como diretrizes extraídas da interpretação do sistema jurídico, condensando seus valores fundamentais. Conforme Celso Antônio Bandeira de Mello (2015), eles representam mandamentos nucleares que conferem sentido e racionalidade ao ordenamento, de modo que sua violação compromete não apenas uma norma isolada, mas todo o sistema jurídico.

Nesse ponto de vista, a tradição distingue o direito público do direito privado, inspirando-se na metáfora da “árvore jurídica”, em que o Direito é considerado uno. O primeiro abrange a relação entre Estado e cidadãos, marcada por um caráter vertical e, muitas vezes, impositivo; enquanto o segundo regula as relações entre particulares, geralmente pautadas pela horizontalidade e igualdade (Nohara, 2022).

O regime jurídico de direito público é indispensável para assegurar a adequada gestão da coisa pública, evitando que bens coletivos sejam tratados como privados. Isso reforça a necessidade de um controle mais rigoroso, marcado por princípios como transparência, responsabilidade e prestação de contas (Nohara, 2022). Tal transparência dependeu de dois pressupostos fundamentais: a submissão do Estado ao Direito, que marca a transição para o Estado de Direito, e a divisão das funções estatais, vinculada à Teoria da Tripartição dos Poderes. Tais elementos foram essenciais para limitar o poder administrativo, inexistentes durante o Estado Absolutista (Mazza, 2025).

Desse modo, assim como esclarece Mello (2015), a noção de Direito Administrativo está diretamente vinculada à ideia de função administrativa, compreendida como o exercício de atividades voltadas à satisfação do interesse coletivo. Nessa perspectiva, o Direito Administrativo pode ser definido como o ramo

do Direito Público que disciplina a função administrativa, bem como os órgãos e agentes que a exercem. Logo, a função administrativa, assim, traduz-se na prática concreta da atuação estatal em prol da coletividade, dotada de regime jurídico específico e diferenciador, orientado pelos princípios fundamentais da Administração Pública.

O núcleo do Direito Administrativo é, portanto, o Estado, cabendo ao agente administrativo a tarefa de representar e executar funções materiais e jurídicas típicas do Poder Público. Para Araújo (2018), é a figura do agente público que dá concretude às diretrizes normativas, pois por meio dele a vontade estatal se manifesta na realidade social. Essa atuação, contudo, não é ilimitada: encontra-se subordinada a um regime jurídico de direito público, o qual estabelece prerrogativas e sujeições voltadas à garantia da supremacia do interesse público e à proteção dos bens coletivos.

A conformação histórica do Direito Administrativo como ramo autônomo dependeu da consolidação de pressupostos essenciais, dos quais destacam-se a submissão do Estado ao Direito marco de transição para o Estado de Direito e a divisão das funções estatais, vinculada à teoria da tripartição dos poderes. No processo de sua criação, a Revolução Francesa de 1789 e a obra *O Espírito das Leis* (1748), de Montesquieu, desempenharam papel determinante, ao consagrar a repartição de poderes como mecanismo de contenção de abusos e de proteção das liberdades públicas (Mazza, 2025).

Diante dessa evolução histórica e conceitual, a Constituição Federal de 1988 consagrou expressamente os princípios fundamentais da Administração Pública no caput do artigo 37: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Esses princípios não apenas estruturam a Administração como também funcionam como parâmetros de validade e legitimidade de todos os atos praticados pelo Poder Público. Cada um deles atua como vetor interpretativo e limite da função administrativa, configurando, em seu conjunto, a base de sustentação do regime jurídico-administrativo.

O princípio da legalidade é o alicerce de toda a atuação estatal, impondo que o administrador público somente pode agir quando autorizado por lei. A impessoalidade, por sua vez, assegura que a atividade administrativa seja orientada ao interesse coletivo, vedando favorecimentos pessoais ou políticos. A moralidade exige que a conduta administrativa, além de legal, seja ética e compatível com

padrões de probidade. Já a publicidade garante a transparência da gestão, permitindo o controle social e fortalecendo a legitimidade democrática.

Entre esses princípios, a eficiência ocupa posição de destaque na contemporaneidade, em razão das crescentes demandas sociais por qualidade, racionalidade e resultados concretos na gestão pública. Conforme Di Pietro (2023), o princípio da eficiência revela-se como denominador que traduz o compromisso do gestor público com a correta utilização dos recursos financeiros e sua aplicação em obras e serviços de interesse social. Trata-se de orientar a tomada de decisão administrativa para alcançar os melhores resultados com o menor custo possível, sem perder de vista a qualidade das políticas públicas.

Nesse sentido, a eficiência não deve ser compreendida apenas sob a perspectiva econômica, mas também como exigência de racionalidade organizacional, de planejamento estratégico e de eficácia na entrega dos serviços públicos. Como observa Mello (2015), o princípio da eficiência transcende a mera expectativa de um desempenho aceitável, constituindo-se em exigência inafastável de uma boa administração. Di Pietro (2023) complementa que a eficiência pode ser analisada sob dois aspectos: de um lado, a atuação individual do agente público, do qual se espera desempenho probo e qualificado; de outro, a organização estrutural da Administração, que deve ser orientada à obtenção de resultados efetivos para a coletividade.

Portanto, a eficiência não se limita ao cumprimento formal das normas, mas implica na adoção de práticas gerenciais que promovam transparência, responsabilidade e efetividade na utilização dos recursos públicos. Seu alcance está diretamente relacionado à legitimidade do exercício do poder estatal, uma vez que traduz a supremacia do interesse público sobre os interesses privados e consolida a confiança da sociedade nas instituições. Nesse contexto, reafirma-se a necessidade de gestores públicos comprometidos com os preceitos constitucionais e aptos a transformar recursos escassos em benefícios concretos para a comunidade.

## 2.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O princípio da eficiência, introduzido no ordenamento jurídico brasileiro pela Emenda Constitucional nº 19/1998 e posteriormente reafirmado em diplomas legais como a Lei nº 9.784/1999 e a Lei nº 14.133/2021, representa um marco decisivo no

processo de modernização da Administração Pública. Para Di Pietro (2023), trata-se de um vetor que projeta a atuação estatal para além da mera legalidade formal, impondo a necessidade de resultados concretos e efetivos para a sociedade.

Assim, a eficiência consolida-se não apenas como diretriz de gestão, mas como critério essencial na formulação e execução das decisões administrativas, de modo a assegurar que a aplicação dos recursos públicos esteja em conformidade com os interesses coletivos.

A análise desenvolvida neste capítulo toma como principais referências as contribuições de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023) e Celso Antônio Bandeira de Mello (2015), doutrinadores que oferecem abordagens complementares acerca do princípio da eficiência. Enquanto Di Pietro enfatiza sua relação com o processo de modernização administrativa, destacando os impactos das reformas gerenciais e das inovações legislativas, Mello o insere no contexto mais amplo da boa administração, articulando-o com os demais princípios constitucionais e ressaltando seus limites frente à legalidade. A conjugação dessas perspectivas possibilita compreender o princípio tanto em sua dimensão prática e organizacional quanto em sua fundamentação jurídico-dogmática, oferecendo uma visão mais consistente e abrangente de sua aplicação na gestão pública.

A doutrina distingue duas dimensões do princípio da eficiência: a subjetiva e a objetiva. A dimensão subjetiva refere-se ao desempenho do agente público, de quem se exige atuação qualificada, caracterizada por produtividade, presteza e responsabilidade. Como ressalta Di Pietro (2023), espera-se que o servidor entregue os melhores resultados possíveis à coletividade. Hely Lopes Meirelles, citado pela autora, destaca que o dever de eficiência impõe ao agente público o compromisso de executar suas atribuições com perfeição e rendimento, demonstrando que a eficiência não pode ser dissociada da qualidade dos serviços prestados.

Nessa linha, Mello (2015) reforça que tal exigência não é mera recomendação ética, mas verdadeiro dever jurídico, cujo descumprimento compromete a legitimidade da função administrativa. Outrossim, na dimensão objetiva da eficiência está relacionada à forma como a Administração organiza sua estrutura, disciplina interna e processos decisórios, sempre com vistas à obtenção de melhores resultados para a coletividade.

Di Pietro (2023) observa que essa perspectiva decorre diretamente das reformas administrativas implementadas no Brasil, sobretudo a partir da década de

1990, quando se buscou adequar o Estado às novas demandas sociais por serviços céleres e eficazes. De modo convergente, Mello (2015) associa a eficiência à racionalidade administrativa e à boa organização do aparato estatal, inspirando-se na doutrina italiana para afirmar que a boa administração exige meios idôneos e escolhas oportunas. Assim, ambos os autores convergem ao destacar que a eficiência não se resume ao desempenho individual do servidor, mas envolve a racionalidade institucional como elemento essencial à maximização do interesse público.

A eficiência consolidou-se ainda como critério de tomada de decisão, vinculando a gestão pública à busca pela melhor relação entre custo e benefício. O Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, já apontava, como lembra Di Pietro (2023), a necessidade de modernização da máquina pública mediante decisões mais racionais, efetivas e alinhadas às expectativas sociais.

Nesse cenário, surgiram mecanismos como os contratos de gestão, as agências reguladoras e as organizações sociais, concebidos como instrumentos de apoio à implementação de políticas públicas. Nessa mesma linha, Mello (2015) enfatiza que, mesmo quando a norma confere margem de discricionariedade, o administrador não pode escolher qualquer solução, mas apenas aquela que se revele a mais adequada e justa, demonstrando que a eficiência também limita o arbítrio decisório, orientando a Administração para a decisão excelente.

Na prática, a eficiência vem sendo reforçada por legislações que incentivam inovação, modernização e controle. A Lei nº 14.129/2021, denominada Lei do Governo Digital, institui diretrizes de desburocratização, transformação digital e maior participação cidadã nos processos administrativos, conforme analisa Di Pietro (2023). De igual modo, a Lei nº 14.133/2021, nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, reafirma a eficiência como princípio central, evidenciando a preocupação legislativa em atrelar a gestão dos recursos públicos a padrões de racionalidade, economicidade e efetividade na contratação e execução de serviços (Mello, 2015).

A ausência de eficiência, por outro lado, implica sérios riscos à Administração Pública, como o desperdício de recursos, a perda de credibilidade institucional e a judicialização decorrente de falhas de gestão (Di Pietro, 2023). Nesse mesmo sentido, Mello (2015) ressalta que a eficiência se projeta dentro da legalidade e jamais em oposição a ela, de modo que medidas aparentemente mais econômicas ou práticas não serão legítimas se afrontarem o ordenamento jurídico, estabelecendo a

concepção de que a eficiência, como princípio a ser interpretado, deve ser vista em harmonia com os demais.

Outro ponto relevante é a relação entre eficiência, controle social e transparência na gestão pública. Conforme observa Di Pietro (2023), a Lei do Governo Digital institui instrumentos de participação social, como laboratórios de inovação e plataformas digitais de monitoramento, que permitem maior fiscalização cidadã sobre a Administração. Esses mecanismos ampliam a *accountability* e reforçam a eficiência como prática democrática, além de princípio normativo. Mello (2015), por sua vez, ao aproximar a eficiência do direito fundamental à boa administração, sustenta que o cidadão deve ter assegurado o acesso a serviços de qualidade e a decisões públicas claras e fundamentadas, o que reforça a conexão entre eficiência, governança e legitimidade.

Por fim, a eficiência deixa de ser apenas um princípio administrativo para se firmar como parâmetro de governança e *accountability*. A conjugação entre inovação, racionalidade administrativa, controle social e boa administração, conforme destacam Di Pietro (2023) e Mello (2015), consolida a eficiência como critério indispensável para a gestão racional dos recursos públicos. Mais do que uma diretriz gerencial, ela se apresenta como verdadeira garantia jurídica e elemento de legitimação das ações governamentais, reafirmando sua relevância na efetividade das políticas públicas e na promoção do interesse coletivo.

## 2.2 A DINÂMICA DO PRINCÍPIO DA SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO SOBRE O PRIVADO

O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado constitui alicerce essencial do Direito Administrativo, refletindo a prevalência do coletivo em relação ao individual no exercício da função administrativa, uma vez que a relação entre a supremacia do interesse público e a eficiência administrativa é central na doutrina, pois a legitimidade das decisões estatais exige vinculação à finalidade coletiva. Mello (2015) observa que os administradores não exercem poderes discricionários ilimitados, mas sim deveres-poderes de natureza instrumental, sempre condicionados à consecução do bem comum.

Di Pietro (2023) reforça essa ideia ao afirmar que a supremacia do interesse público não outorga liberalidade, mas impõe responsabilidade funcional e gestão

eficiente. Em ambos os autores, evidencia-se que a função administrativa não deriva da autonomia da vontade, mas da obrigação de servir à coletividade, promovendo a otimização de recursos e assegurando o interesse público primário.

Entretanto, a supremacia não é desprovida de limites, sob pena de converter-se em justificativa para abusos, uma vez que o administrador não pode utilizar a máquina pública em prol de interesses pessoais, políticos ou partidários, pois, como adverte Mello (2015), sua atuação deve sempre se orientar ao interesse primário da coletividade, jamais ao interesse secundário da estrutura estatal. Di Pietro (2023) acrescenta que a Constituição impede a anulação irrestrita de direitos individuais, impondo uma relação de razoabilidade e ponderação. Sempre que houver extrapolação de competência, desvio de finalidade ou exercício desproporcional das prerrogativas, incumbe ao Poder Judiciário invalidar o ato, garantindo equilíbrio entre autoridade pública e liberdades fundamentais.

A aplicação da supremacia manifesta-se em diversos campos do Direito Administrativo. Mello (2015) destaca sua presença nos institutos da desapropriação e da requisição, que materializam juridicamente a prevalência do coletivo. Di Pietro (2023), em perspectiva mais abrangente, aponta sua incidência no serviço público, no fomento, no poder de polícia e na intervenção econômica. Em todos esses domínios, o que se observa é a primazia do interesse geral como fundamento de legitimidade da atuação administrativa. Tal orientação reforça a ideia de que a supremacia não se traduz em privilégio estatal, mas em instrumento jurídico indispensável à realização da função social do Estado.

A supremacia do interesse público também inspira a produção normativa e a execução administrativa. Segundo Di Pietro (2023), na elaboração legislativa, o direito público busca proteger primordialmente os interesses coletivos, ainda que indiretamente alcance benefícios individuais. Na aplicação das leis, a Administração deve agir em conformidade com a finalidade pública, sob pena de desvio de poder.

Mello (2015) converge nesse ponto ao sustentar que os poderes administrativos só podem ser exercidos na medida estritamente necessária ao cumprimento da finalidade pública, configurando abuso qualquer extrapolação. Dessa forma, tanto na formulação das normas quanto na sua concretização, a supremacia constitui critério de legitimidade e parâmetro de controle social.

Esse princípio encontra íntima conexão com a noção de eficiência administrativa e boa gestão. Di Pietro (2023) sustenta que os poderes conferidos ao



gestor não são prerrogativas pessoais, mas deveres vinculados à efetivação do bem-estar coletivo, não podendo ser renunciados.

A indisponibilidade do interesse público reforça tal imposição: a autoridade administrativa não pode deixar de exercer o poder de polícia, de punir ilícitos ou de proteger o patrimônio público. Mello (2015), em consonância, ressalta que tais poderes não configuram privilégios, mas encargos funcionais que devem ser utilizados de maneira transparente, proporcional e responsável, consolidando a confiança da sociedade na boa administração.

A participação cidadã assume relevo na concretização do princípio da supremacia do interesse público. Tanto Mello (2015) quanto Di Pietro (2023) destacam que a legitimação da Administração não decorre apenas da legalidade formal, mas também do controle político e democrático exercido pela sociedade. A escolha de representantes comprometidos com a coletividade, a fiscalização das ações estatais e a exigência de responsabilidade na gestão pública constituem instrumentos de materialização prática desse princípio.

Nesse sentido, o interesse público não se realiza exclusivamente pela atuação estatal, mas pelo contínuo processo de vigilância democrática que assegura a supremacia de forma legítima e equilibrada. Assim, a supremacia do interesse público sobre o privado deve ser compreendida como fundamento da boa administração e elemento de confiança social no Estado.

Longe de significar risco aos direitos fundamentais, revela-se como eixo estruturante da ordem administrativa, sempre em harmonia com princípios como legalidade, impessoalidade, proporcionalidade e segurança jurídica. Ao articular as contribuições de Mello (2015) e Di Pietro (2023), observa-se que o princípio não se reduz a um privilégio estatal nem a uma cláusula indeterminada, mas a um mecanismo jurídico indispensável para compatibilizar interesses, assegurar justiça social e consolidar o Estado como garantidor do bem comum.

### **3 GESTÃO PÚBLICA SOB A PERSPECTIVA DO INTERESSE COLETIVO**

O verbo transitivo direto que, em determinados contextos, assume o sentido de administrar ou exercer funções de gerência constitui o eixo central da análise desenvolvida neste capítulo. A discussão recai, portanto, sobre a forma como se estruturam os atos governamentais voltados à gestão dos recursos financeiros no

âmbito da Administração Pública, sob a perspectiva de que tais recursos devem atender, simultaneamente, aos interesses da coletividade e de eficiência.

Inicialmente, a evolução da Administração Pública brasileira foi marcada por três momentos voltados à reestruturação e ao aprimoramento da atuação estatal. O primeiro correspondeu a uma estrutura formal e hierárquica, o segundo decorreu da sistematização introduzida pelo Decreto-Lei nº 200, de 1967, enquanto o terceiro momento enfatizou a orientação da gestão pública na efetividade dos serviços prestados ao cidadão (Matias-Pereira, 2018).

À vista disso, todas as fases tiveram uma característica comum: Governar de forma interativa de maneira que seja possível impreterivelmente implementar políticas de interesses coletivos (Cunha; Façanha; Nascimento, 2025). Logo, surge a *New Public Management Theory* (NPM), conhecida também como novo serviço público, é desenvolvida para a possibilidade de formulação e implementação de políticas públicas voltadas à concretização dos interesses da coletividade (Denhardt, 2012).

De maneira significativa, a concepção da gestão pública que baseia as tomadas de decisões pressupõe que cada agente atuará orientado pelo potencial inovador em contraste com a rigidez ou com a morosidade característica da anterior estrutura burocrática administrativa (Levita, 2024). Assim, os desafios gerenciais, em constante tensão com as pressões políticas, históricas e econômicas, devem orientar a atuação da Administração Pública em sentido empreendedor, mas sempre balizada pelas responsabilidades e pelos limites próprios de sua finalidade maior: a promoção do bem-estar social e a efetivação dos direitos da coletividade (Ambrosi, 2025).

### 3.1 DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO GERENCIALISMO CONTEMPORÂNEO

A governança pública, de modo análogo ao que se observa na esfera corporativa, assenta-se em quatro princípios essenciais: ética nas relações, conformidade em suas diversas dimensões, transparência e responsabilidade na prestação de contas (Matias-Pereira, 2018).

A ausência de qualquer desses fundamentos evidencia a necessidade de reorientação dos modelos de gestão, configurando um dos maiores desafios da Administração contemporânea. Cada nova gestão, inevitavelmente, encontra-se diante de pressões internas e externas que condicionam as decisões acerca do momento, da forma e da destinação dos recursos financeiros públicos (Levita, 2024).

Importa salientar que, ao contrário do setor privado, o setor público não escolhe os destinatários de sua atuação; cumpre-lhe, entretanto, aprimorar seus instrumentos de planejamento a fim de identificar, de forma precisa, as necessidades de cada segmento social (Denhardt; Catlaw, 2016). Tal transformação demanda alterações estruturais, normativas e processuais, além da incorporação de novos valores institucionais.

O êxito desse processo depende, em grande medida, do comprometimento das organizações e de seus servidores, exigindo destes uma atuação pautada pela flexibilidade, pela criatividade e pela orientação a resultados. Nesse cenário, as diferenças de desempenho e de efetividade devem ser devidamente consideradas e valorizadas no âmbito da Administração Pública, de modo a promover maior racionalidade na utilização dos recursos disponíveis (Marcolino, 2024).

A luz do disposto, Mendes (2016) esclarece que a visão gerencial brasileira possui historicamente uma evolução cujo caráter contemporâneo foi moldado com a instituição do ministério da administração e reforma do Estado, além da reforma do aparelho do estatal, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Desse modo, o autor enfatiza que foi sob a liderança do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, inspirado no modelo britânico, que os atos de gestão pública assumiram a natureza de verdadeiros pactos operacionais, passando a serem identificados como gerencialismo.

Essa evolução normativa e conceitual reflete-se, atualmente, na necessidade de um controle mais rigoroso sobre a gestão fiscal e orçamentária, especialmente diante da ampliação de responsabilidades assumidas pelo Estado em contextos de restrição econômica e crescente demanda social. De modo a fazer eficaz as diretrizes gerenciais a Lei Complementar nº 101/2000, tornou-se um marco regulatório essencial para assegurar a sustentabilidade das contas públicas, impondo limites à geração de despesas e à assunção de compromissos financeiros sem lastro orçamentário, buscando garantir a observância do equilíbrio fiscal e prevenir práticas que possam comprometer a credibilidade das instituições (Andrade, 2016).

Nesse âmbito, os tribunais de contas assumem papel relevante na consolidação do gerencialismo público, exercendo o controle externo de forma a assegurar que os atos administrativos estejam alinhados aos princípios da eficiência, transparência e responsabilidade fiscal (Giacomoni, 2023). Logo, deve-se observar que jurisprudência recente do Tribunal de Contas do estado de Rondônia ilustra essa

perspectiva ao destacar a gravidade da criação ou ampliação de despesas de caráter continuado sem observância dos preceitos legais, esclarecendo assim o seguinte:

CONSTITUCIONAL. ADMINISTRATIVO. EXERCÍCIO DO PODER FISCALIZATÓRIO DO TRIBUNAL DE CONTAS. CONTAS DE GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. EXERCÍCIO DE 2023. CONTROLE EXTERNO. CONTAS PÚBLICAS. PARECER PRÉVIO. RESPONSABILIDADE FISCAL. GESTÃO FISCAL. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA. SUSTENTABILIDADE FISCAL. LIMITES CONSTITUCIONAIS DA SAÚDE E DA EDUCAÇÃO. DESPESA DE CARÁTER CONTINUADO. PLANO DE AÇÃO. IRREGULARIDADE FORMAL. DÍVIDA ATIVA. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA. (...) A criação ou ampliação de despesas de caráter continuado, sem observância dos preceitos da LRF, representa grave infração aos princípios da gestão fiscal responsável, uma vez que essa prática poderá causar aumento do déficit fiscal, a redução da capacidade de investimento e o comprometimento de serviços públicos essenciais, afetando diretamente a sustentabilidade financeira do ente federativo, podendo ensejar sanções legais, e a perda de credibilidade na gestão pública. A apresentação de Plano de Ação com medidas compensatórias para o aumento de receita permanente e diminuição de despesa permanente, são exigidas para sanar o impacto fiscal da geração de despesa permanente de caráter continuado, de modo a garantir a sustentabilidade financeira do ente federativo, sob pena de serem consideradas irregulares, não autorizadas e lesivas ao patrimônio público, conforme o art. 15 da LRF. A apresentação do Plano de Ação não sana, nem afasta as irregularidades atinentes aos descumprimentos legais, notadamente aqueles dispostos nos artigos 16 e 17 da LRF, acerca da criação ou expansão de despesas obrigatórias de caráter continuado, sem o devido respaldo financeiro. Contudo, pode ser recepcionado para atenuar a causa que determinou o parecer prévio pela não aprovação das contas, desde que demonstrada a suficiência de recursos e a adoção das medidas contratuais, capazes de mitigar os efeitos negativos sobre a saúde fiscal do ente, bem como o cumprimento das condições que constituem as contas, apontam para uma gestão equilibrada, eficiente e que cumpriu com os requisitos legais e com os mínimos constitucionais. (...) Nos termos do art. 36 da Lei nº 4.320/64, as despesas legalmente empenhadas e não pagas até o encerramento do exercício financeiro devem ser inscritas em Restos a Pagar, devendo-se distinguir entre aquelas que foram regularmente liquidadas (Restos a Pagar Processados) e as que permanecem apenas empenhadas, sem a correspondente liquidação (Restos a Pagar Não Processados). Todavia, o adequado tratamento desses saldos exige da Administração Pública a observância de dois requisitos fundamentais. O primeiro deles consiste na existência de disponibilidade financeira suficiente para sua cobertura, conforme determina o art. 55 da Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). O segundo, por sua vez, refere-se à necessidade de gestão eficiente e responsável, que assegure o cancelamento tempestivo das obrigações que, porventura, não possam mais ser exigidas ou executadas, evitando-se, assim, a formação indevida de passivos fictícios. Com efeito, a manutenção de restos a pagar deve estar sempre subordinada ao princípio da eficiência e à busca da economicidade na gestão pública, sob pena de comprometer a fidedignidade das demonstrações contábeis e induzir a uma percepção distorcida da real capacidade financeira da Administração (Rondônia, 2025).

Com base no estabelecido na decisão do processo nº 01539/TCERO exposta acima, práticas de gestão pública que comprometem a sustentabilidade fiscal e a

capacidade de investimento, violam os pressupostos básicos de uma gestão orientada para atender o princípio da eficiência. Além disso, a decisão evidencia que instrumentos corretivos, como a apresentação de planos de ação, possuem caráter mitigatório, mas não excludente de responsabilidade, reafirmando a necessidade de um planejamento fiscal responsável e aderente aos limites constitucionais (Abraham, 2021).

Embora o arcabouço normativo imponha a necessidade de decisões orçamentárias responsáveis, a efetivação dessas condutas em todos os entes da Administração Pública enfrenta desafios significativos de, ausência de transparência e de mecanismos eficazes de prestação de contas, falta de protagonismo do gestor público e dos servidores da administração frente a pressões políticas externas, e principalmente escassez de recursos financeiros os quais permearam as bases da alocação de recursos financeiros (Silveira, 2025).

A transparência, erigida como princípio fundamental da Administração Pública pelo art. 37 da Constituição Federal e abarcada pelas alterações legislativas dadas pela Lei Complementar nº 131 de 2009, constitui instrumento de concretização do controle social e de preservação da legitimidade dos atos administrativos (Matias-Pereira, 2018). Nesse aspecto, na medida em que impede a adequada fiscalização por parte dos órgãos de controle e da sociedade é comprometida faz-se presente a exposição da gestão pública não apenas aos riscos de irregularidades, mas também ao enfraquecimento da governança, cuja essência repousa na abertura e na publicidade das ações governamentais.

Marcolino (2024) enfatiza que a atuação do gestor público demanda postura proativa, alicerçada na competência técnica, na autonomia decisória e no compromisso com os fins públicos. Nesse aspecto, visualiza-se que um dos desafios gerenciais da nova era, se faz presente quando há a ausência de protagonismo dos agentes públicos, uma vez que esta conduz a um cenário de inércia administrativa, no qual as decisões estratégicas se tornam reféns de contingências externas, comprometendo a eficácia das políticas governamentais e a implementação de medidas voltadas à racionalização dos recursos (Silveira, 2025).

Concomitantemente aos desafios abordados, Denhardt e Catlaw (2016), esclarecem em sua obra que o gerencialismo da nova gestão pública apresenta algumas consequências que comprometem a sua eficácia e responsividade, principalmente quando se trata de insuficiência financeira para concretizar projetos, a

manutenção de serviços essenciais e a modernização da estrutura administrativa. Para municipalidades, as restrições orçamentárias impõem ao gestor público a adoção de racionalização das despesas e a otimização das receitas, em consonância com os princípios constitucionais da eficiência e da economicidade, fazendo com que estes aloquem recursos em áreas.

#### **4 ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE MODO A GARANTIR A EFETIVIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Todas as alocações de recurso da administração Públicas e traduzem em atos administrativos diretamente relacionados à execução da arrecadação das receitas bem como realização das despesas de modo a zelar pelo cumprimento dos princípios administrativos (Ramos, 1981). Logo, a temática não pode ser reduzida a cálculos contábeis ou a parâmetros de eficiência estritamente econômicos, dado que trata-se de uma questão essencialmente política e institucional, envolvendo deliberações coletivas acerca das prioridades sociais e dos limites que devem orientar a ação estatal (Menezes *et al.*, 2024).

Nessa lógica, a gestão e o as formas como cada gestor público planejará as disposições dos recursos financeiros foi introduzida pela Lei nº 4.320, de 1964, ao incorporar a concepção do orçamento-programa e a necessidade de discriminação das receitas e despesas (Conti, 2020). A exigência de uma alocação de recursos programada, vem acompanhada da obrigação de incluir um quadro demonstrativo indicando a execução de obras e a prestação de serviços, em consonância com as diretrizes do Plano Plurianual, fazendo com que a efetividade governamental siga o seguinte sistema de alocação orçamentária:

Figura 1 – Sistema de Planejamento, alocação, execução e controle



Fonte: Menezes e Raupp (2021).

Giacomoni (2023) observa que os debates orçamentários, a definição de gastos, o controle das alocações e a execução das despesas historicamente apresentavam-se, até a evolução contemporânea, de forma unidimensional, limitando-se à previsão de receitas e à cobertura das despesas. Ocorre, que com a introdução do orçamento-programa, essa lógica foi alterada para uma perspectiva bidimensional, que desloca a preocupação do simples “como gastar” para a definição do “em que gastar”, evoluindo posteriormente, a adoção do *Planning-Programming-Budgeting System* (PPBS), onde passou a ser tridimensional (Conti, 2020).

Nesse contexto, cada uma das funções clássicas do orçamento público – distributiva, estabilizadora e alocativa – passaram a reforçar a natureza coletiva do orçamento, tornando-o uma estrutura federalista intergovernamental, que terá diversas nuances de tomadas de decisões permeando cada setor público (Menezes *et al.*, 2024).

#### 4.1 TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

Nessa conjectura, segundo Ramos (2014) às tomadas de decisão de cada gestor público será baseada em três ordens de elementos: os estruturais, que abrangem a base material da administração (instalações, equipamentos, força de

trabalho e condutas humanas orientadas por valores e preferências); os estruturais, que incluem tanto os componentes internos, como a estrutura organizacional, quanto os externos, como sindicatos, associações, classes sociais e, em um plano mais amplo, a sociedade global e as interdependências internacionais; e, por fim, os estruturantes, que dizem respeito às decisões capazes de imprimir caráter dinâmico à estrutura, afastando a ideia de um modelo rígido e imutável.

Com base na dinâmica supramencionada e considerando as condições objetivas existentes no Brasil no tocante à alocação de recursos, é necessário analisar os limites e potencialidades do atual modelo decisório, confrontando-o com um tipo ideal que incorpore diferentes recursos e subsistemas. O modelo de decisão tomada pelos gestores, deve adotar dinâmicas que reduzam a entropia do sistema e assegurem equilíbrio entre eficiência operacional e legitimidade social (Menezes *et al.*, 2024).

Nesse contexto, entendimentos do Tribunal de Contas da União esclarecem que a tomada de decisão da administração pública deverá estar alinhada entre os planos setoriais, Plano Plurianual (PPA) e as leis orçamentárias:

EMBARGOS DE DECLARAÇÃO. ACÓRDÃO 522/2025-PLENÁRIO. RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO. CONCESSÕES FERROVIÁRIAS COM PRAZO DE VIGÊNCIA PRÓXIMO DO TÉRMINO. RECOMENDAÇÃO DIRIGIDA À CASA CIVIL. PLANEJAMENTO SETORIAL E ORÇAMENTÁRIO DE MÉDIO E LONGO PRAZO. ALEGAÇÃO DE AUSÊNCIA DE COMPETÊNCIA LEGAL. REPARTIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO EXECUTIVO FEDERAL. ACOLHIMENTO PARCIAL COM EFEITOS INFRINGENTES. REDIRECIONAMENTO DA RECOMENDAÇÃO À CASA CIVIL, AO MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E AO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. A falta de alinhamento entre os planos setoriais, o PPA e as leis orçamentárias têm comprometido a viabilidade e a execução das metas estabelecidas nas políticas públicas de transportes. A ausência de coerência entre planejamento estratégico e alocação de recursos orçamentários resulta, conforme reconhecido em diversas auditorias desta Corte, na descontinuidade de programas estruturantes, na baixa eficiência dos investimentos públicos e na perpetuação de gargalos logísticos, com impacto direto sobre o desenvolvimento econômico e social do país. Benchmarks internacionais evidenciam a importância de um planejamento integrado, estável e institucionalizado. Países como Estados Unidos, Alemanha, China, Índia e Rússia adotam planos estratégicos de longo prazo, com horizontes que variam de 14 a 30 anos, e mantêm mecanismos periódicos de revisão e alinhamento com os instrumentos orçamentários e operacionais. Essas nações estruturam a governança de seus sistemas de transporte a partir de modelos que integram diferentes modais, garantem financiamento contínuo e atribuem papéis bem definidos aos órgãos de planejamento, execução e regulação. Tais boas práticas demonstram que o sucesso na implementação de projetos de infraestrutura está diretamente relacionado à existência de um planejamento setorial coerente com o ciclo orçamentário, à previsibilidade das decisões e à articulação entre os entes



públicos envolvidos; elementos que se pretende fomentar, no Brasil, com as recomendações dirigidas à Casa Civil. (Brasil, 2024).

Ante ao narrado, é possível compreender que a tomada de decisão na administração pública passa a ser orientada por três dimensões complementares: sociopolítica, econômico-financeira e socioambiental. Cada uma das decisões resgata a concepção aristotélica de política, voltada à promoção do bem comum, os quais são consolidados pela Carta Magna (Menezes *et al.*, 2024). Assim, a Constituição Federal, especialmente a partir do artigo 170, consagra princípios que orientam essa intervenção, permitindo arranjos que combinam maior ou menor regulação, prestação direta de serviços e estímulos à iniciativa privada (Conti, 2020).

O Estado Constitucional, sob essa perspectiva, impõe ao gestor público o dever de justificar suas decisões com base em pressupostos fáticos e jurídicos compatíveis com os princípios constitucionais, reforçando a legitimidade do processo decisório. Logo, convém visualizar que a reforma administrativa brasileira ao incorporar contribuições tais visões, considera as decisões como resultado de interações entre agentes com interesses distintos e assimetria de informações, realidade que se expressa nas relações entre sociedade, órgãos de controle e gestores públicos, combinando transferência e efetividade.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação ao que se pode assinalar a presente pesquisa adotou como caminho investigativo a abordagem qualitativa, de caráter exploratório e explicativo, estruturada a partir da conjugação entre pesquisa bibliográfica e documental. A primeira, segundo Gil (2010), permite o aprofundamento teórico acerca de determinado objeto, ao passo que a segunda possibilita a análise de normas, jurisprudências e relatórios institucionais, fornecendo substrato para a compreensão crítica da temática.

Essa escolha metodológica encontra fundamento na própria natureza do objeto examinado, centrado nos princípios administrativos da eficiência e da supremacia do interesse público, que exigem reflexão interpretativa e contextualizada. Nesse itinerário, privilegiou-se o método qualitativo pela sua aptidão em apreender a complexidade das dimensões sociais, jurídicas e institucionais que permeiam a atuação estatal. Minayo (2012) observa que tal método confere à pesquisa a

capacidade de compreender dinâmicas a partir de categorias conceituais e interpretativas, o que se revela adequado para a análise do papel dos princípios constitucionais na racionalização da gestão pública.

Assim, o trabalho não se restringiu à mera descrição normativa, mas buscou interpretar criticamente a aplicação concreta desses princípios em face das práticas administrativas contemporâneas. No tocante às fontes, a investigação valeu-se de doutrina especializada em Direito Administrativo, notadamente as contribuições de Celso Antônio Bandeira de Mello (2015), Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023), Irene Nohara (2022) e Alexandre Mazza (2023), entre outros autores que consolidam a base conceitual da disciplina.

Ademais, foram analisadas legislações fundamentais, como a Constituição Federal de 1988, a Emenda Constitucional nº 19/1998, a Lei nº 9.784/1999, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e a Lei nº 14.133/2021, bem como decisões recentes emanadas do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Metodologicamente, o percurso adotado pautou-se pela lógica dedutiva, partindo de premissas gerais fixadas pelo ordenamento jurídico e pela doutrina para, em seguida, analisar a concretização dos princípios constitucionais na prática administrativa.

Esse itinerário possibilitou a articulação entre teoria e realidade empírica, permitindo observar de que forma os princípios da eficiência e da supremacia do interesse público se manifestam na tomada de decisão e na alocação de recursos públicos. Em complemento, destaca-se que a metodologia adotada mostrou-se adequada ao objeto proposto, pois permitiu articular fundamentos doutrinários, normativos e jurisprudenciais de maneira consistente.

A diversidade de autores consultados, aliada à análise crítica das normas constitucionais e infraconstitucionais, possibilitou uma compreensão abrangente sobre os princípios administrativos e sua aplicação prática. Desse modo, a pesquisa se consolidou como um instrumento eficaz de reflexão teórica e de interpretação jurídico-administrativa, capaz de oferecer subsídios relevantes para a prática acadêmica e institucional.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados da investigação evidenciam que os princípios administrativos assumem função estruturante no regime jurídico-administrativo brasileiro, conferindo legitimidade e racionalidade à atuação estatal. Verificou-se, em consonância com Di Pietro (2023), que o princípio da eficiência constitui vetor fundamental da gestão pública contemporânea, ao impor ao administrador o dever de adotar práticas racionais, transparentes e responsáveis na utilização dos recursos. Tal compreensão denota que a Administração deve transcender a mera legalidade formal, orientando-se por resultados concretos que assegurem o atendimento ao interesse coletivo.

Constatou-se, ademais, que a eficiência não se limita à perspectiva econômica, mas se projeta sobre a organização estrutural da Administração e o desempenho funcional de seus agentes, conforme observa Mello (2015). A ineficiência, nesse cenário, repercute negativamente não apenas sobre o erário, mas também sobre a legitimidade do Estado, fomentando a desconfiança social, a judicialização e a inefetividade das políticas públicas. Exemplo disso pode ser identificado em legislações recentes, como a Lei de Governo Digital (Lei nº 14.129/2021) e a Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), que revelam a preocupação em vincular a gestão pública a padrões de inovação, *accountability* e governança responsável.

Outro sim, destaca-se relevante ao que se refere à supremacia do interesse público sobre o privado, cuja aplicação, segundo se observou, deve ser compatibilizada com os direitos fundamentais e com o princípio da proporcionalidade. A doutrina de Di Pietro (2023) e de Mello (2015) reforça que não se trata de um poder absoluto, mas de um critério de harmonização que legitima a atuação administrativa. Tal entendimento encontra respaldo em recentes deliberações do Tribunal de Contas do estado de Rondônia (2025), que evidenciam a necessidade de decisões orçamentárias responsáveis, sob pena de comprometer a sustentabilidade fiscal e a prestação de serviços públicos essenciais.

A análise normativa e doutrinária demonstrou, ainda, que a gestão pública contemporânea enfrenta tensões constantes entre a escassez de recursos, as pressões políticas e as demandas sociais crescentes. Nesse contexto, os princípios da eficiência e da supremacia do interesse público assumem relevância prática, fornecendo parâmetros de racionalidade e justiça para a tomada de decisões. Conforme Matias-Pereira (2018), tais princípios não apenas orientam a formulação de

políticas públicas, mas também se consolidam como garantias institucionais contra arbitrariedades e retrocessos.

Em arremate, conclui-se que os resultados confirmam a hipótese de que a consagração e a aplicação efetiva dos princípios constitucionais consolidam um modelo de Administração Pública orientado pela legalidade, moralidade, transparência e eficiência. A análise empreendida permite sustentar que, quando incorporados de modo substancial à prática administrativa, tais princípios fortalecem a confiança social nas instituições, ampliam a legitimidade do Estado e asseguram a efetividade das políticas públicas, configurando-se como instrumentos indispensáveis à realização do interesse coletivo.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o abordado em cada capítulo, faz-se possível concluir que há convergência nas mais variadas vertentes doutrinárias ao reconhecer que a gestão pública e as responsabilidades de cada gestor em prestar contas de modo a realizarem um controle social constitutivo de pressupostos da boa governança. Nesse lógica, a eficiência de cada tomada de decisão governamental fortalece o processo democrático e se apresenta como condição essencial ao desenvolvimento socioeconômico, especialmente nos estados do norte brasileiro.

Compreendeu-se no curso de cada um dos capítulos deste trabalho que a evolução administrativa brasileira percorrida em três fases sob influência da *New Public Management Theory*, buscou conciliar inovação e resultados com a superação da rigidez burocrática, exigindo dos gestores flexibilidade e comprometimento com a racionalidade na aplicação dos recursos.

Todavia, a implementação dessa concepção enfrentou tensões derivadas de pressões políticas, limitações históricas e conjunturais, que acabaram por se estender aos gestores contemporâneos, que precisam gerenciar ancorados nos princípios da ética, transparência, conformidade e prestação de contas, mediante a restrições orçamentárias e da crescente demanda social.

Nesse seara, a consolidação do gerencialismo brasileiro, fortalecida pelas reformas da década de 1990 e pela edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, traduziu-se na necessidade de controle rigoroso sobre a gestão fiscal e orçamentária,

impondo limites para evitar desequilíbrios, que são refletidos na jurisprudência recente do Tribunal de Contas de Rondônia.

O posicionamento da decisão do processo nº 01539/TCERO reforça que planos de ação podem atenuar, mas não excluir responsabilidades, mesmo diante de insuficiência de transparência, carência de protagonismo dos gestores, pressões políticas externas e escassez de recursos, fatores que demandam racionalização, planejamento e responsabilidade fiscal.

Parte dessa visão da alocação de recursos, como foi preconizado que, deve ser compreendida como processo dinâmico de mediação entre necessidades sociais e possibilidades objetivas do Estado dado que não basta considerar os recursos financeiros como elemento exclusivo da deliberação pública, pois há também recursos culturais, ambientais e humanos que condicionam a formulação das políticas públicas. Logo, a política orçamentária, nessa perspectiva, não se esgota em técnica, mas se realiza como prática de convivência democrática, voltada à construção de uma solidariedade intergeracional.

Diante de todos os conceitos abordados neste trabalho, conclui-se que a adoção contínua de princípios constitucionais discriminados na Constituição de 1988, devem ser compreendidos como requisitos indispensáveis para o fortalecimento institucional e para a efetividade das ações do Estado. Dado que tal ação trata-se como uma tarefa permanente, que impõe atuação proativa não apenas dos dirigentes e agentes políticos, mas também dos órgãos de controle e da própria sociedade organizada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de A. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal, 6ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597010077.

ABRAHAM, Marcus. **Teoria dos Gastos Fundamentais: Orçamento público impositivo – da elaboração à execução**. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. *E-book*. ISBN 9786556273068.

AMBROSI, Vanessa Gomes. Administração pública e democracia participativa: Um enfoque acerca dos princípios fundamentais. **Revista Foco**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. e7659, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n2-027. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7659>. Acesso em: 21 ago. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Plenário nº 006.626/2024-6. **ACÓRDÃO 522/2025**. Relator: JORGE OLIVEIRA. Brasília, DF, 12 de março de 2025. Brasília, 12 mar. 2025. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/522%252F2025/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0>. Acesso em: 27 ago. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 27 ago. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Altera o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 fev. 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 maio 2009. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 15 set. 2025.

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de direito administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2018. E-book. ISBN 9788553601578.

CONTI, José M. **O planejamento orçamentário da administração pública no Brasil**. São Paulo: Editora Blucher, 2020. ISBN 9786555500219.

CUNHA, Jefferson Torres; FAÇANHA, Patrícia Tavares; NASCIMENTO, Marineide Martiniano. Administração pública: o papel do gestor nas esferas públicas do estado de rondônia. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1–22, 2025. DOI: 10.61164/t80wch94. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/4321>. Acesso em: 21 ago. 2025.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública: Tradução da 7ª edição norte-americana**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126699.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 19. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.1. ISBN 9786559775149.

LEVITA, Dann d'Avila. *Administrative Control of Public Management in Brazil*. **RCMOS – Multidisciplinary Scientific Journal of Knowledge**, v. 1, n.2, ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP. Disponível em: <https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/774/169>. Acesso em: 21 ago. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597016093.

MARCOLINO, Laysa Stephanie da Silva. Administração pública contemporânea: desafios e perspectivas para uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. e72687, 2024. DOI: 10.34140/bjbv6n3-028. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/72687>. Acesso em: 23 ago. 2025.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. E-book. ISBN 9786553627055.

MENDES, Gilmar F. **Série IDP – Linha Administração e Políticas Públicas - Gestão Pública e Direito Municipal: tendências e desafios**. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2016. ISBN 9788547204686.

MENEZES, Elaine Cristina de Oliveira; RAUPP, Fabiano Mauri.; SACRAMENTO, Ana Rita Silva; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Processo Orçamentário: Diretrizes para Tomada de Decisão da Alocação de Recursos Públicos. **Revista do CEJUR/TJSC**: Prestação Jurisdicional, Florianópolis (SC), v. 12, n. 00, p. e0415, 2024. DOI: 10.37497/revistacejur.v12i00.415. Disponível em: <https://cejur.emnuvens.com.br/cejur/article/view/415>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MENEZES, Elaine Cristina de Oliveira; RAUPP, Fabiano Maury. Nova ciência de alocação de recursos: uma reflexão à partir de Alberto Guerreiro Ramos. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, 2021, 10.3: 517-548. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/12206>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33ª Edição. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros Editores. São Paulo, 2007.

NOHARA, Irene P. **Fundamentos de direito público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773411.

RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. **Contas do Governo do Estado de Rondônia Exercício de 2023 Processo nº 01539/24/TCERO [e] (apenso Processo n. 1536/23)**. Relator: Omar Pires Dias em substituição regimental ao Conselheiro Valdivino Crispim de Souza. Porto Velho, RO, 14 de julho de 2025. Porto Velho, 14 jul. 2025. Disponível em: <https://tce.ro.gov.br/AbrirPdfConvidado/c30df90f272a34008ea408bdc5b5e4ea>. Acesso em: 23 ago. 2025.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Problemas alocativos da economia brasileira**. Jornal do Brasil, 2, ago, 1981.

RAMOS, Alberto Gueerreiro. **A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade**. In: Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora da Unb, 2014.



SILVEIRA, Sarah Fantiny Alves dos Santos. **O papel do administrador na gestão pública: desafios e contribuições para a eficiência municipal**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal Goiano, Campus Posse, Posse, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/5332>. Acesso em: 23 ago. 2025.

**DISCENTE:** Rodrigo Perez Pedroti

**CURSO:** Direito

**DATA DE ANÁLISE:** 29.09.2025

## RESULTADO DA ANÁLISE

### Estatísticas

Suspeitas na Internet: **8,33%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [△](#)

Suspeitas confirmadas: **3,52%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [△](#)

Texto analisado: **96,52%**

*Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).*

Sucesso da análise: **100%**

*Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.*

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.9.6  
segunda-feira, 29 de setembro de 2025

## PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho do discente RODRIGO PEREZ PEDROTI n. de matrícula **1154**, do curso de Direito, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 8,33%. Devendo o aluno realizar as correções necessárias.

Assinado digitalmente por: ISABELLE DA SILVA SOUZA  
Razão: Responsável pelo documento  
Localização: UNIFAEMA - Ariqueme/RO  
O tempo: 03-10-2025 19:11:44

**ISABELLE DA SILVA SOUZA**

**Bibliotecária CRB 1148/11**

Biblioteca Central Júlio Bordignon  
Centro Universitário Faema – UNIFAEMA