A organização da Administração Pública – Sua contemporaneidade e seus desafios*

Ciro di Benatti Galvão

Advogado. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestre e Especialista em Ciências Jurídico-Políticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (FDUL). Mestre em Direito do Estado pela Faculdade de Direito da USP. Especialista em Direito Público pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UniSul). Professor de Direito Constitucional e de Teoria do Estado no IPTAN.

Resumo: A realidade determinada pelas mudanças dos séculos XX e XXI tem imposto ao contexto compreensivo da Administração Pública, principalmente no que diz respeito à sua organização, certos desafios que carecem de superação. Não há como negar tal afirmação. Para tanto, a própria organização administrativa estatal necessita ser estudada sob o enfoque de novos parâmetros. O objetivo deste artigo é, portanto, fazer corresponder à organização público-administrativa a necessária adoção de novos elementos compreensivos hábeis a torná-la mais proativa, adequada à contemporânea realidade ou contexto e com inegáveis traços de legitimidade. Certamente, essa necessidade impõe certa reorganização fundamentada, se não em novos parâmetros de cunho normativo-principiológicos presentes no regime jurídico-administrativo, ao menos no aprimoramento de alguns já existentes, mas inadequadamente ou timidamente aplicados. Adotando-se a pesquisa teórica, apoiada no método dedutivo, chegou-se à conclusão de que elementos paradigmáticos novos devem ser acrescidos à organização administrativa para que esta esteja em conformidade com a realidade contextual atual determinada pelo fenômeno da governança pública.

Palavras-chave: Administração Pública. Organização. Desafios. Governança pública.

Sumário: **1** Introdução – **2** A organização administrativa e o contexto de mudanças – **3** A abordagem paradigmática (em termos principiológicos) da organização administrativa contemporânea – **4** Conclusão – Referências

1 Introdução

O que esperar da estrutura organizativa da Administração Pública no recente contexto em que mudanças de mentalidade e de gestão com vista à eficiência se apresentam como desafios cruciais para uma real conformação social positiva? Há novos parâmetros a serem estabelecidos ou que mereçam ser potencializados, tornando-se responsáveis pelo aprimoramento do agir administrativo a partir da perspectiva organizacional? Há, por outro lado, parâmetros que precisam ser superados em termos da organização administrativa? Quais seriam?

* Categoria: Artigos científicos.

Esses questionamentos têm sido objeto de reflexão pessoal, já há algum tempo, pois não se verifica que eles tenham ganhado a devida e adequada consideração por boa parte dos estudiosos do direito administrativo, tanto em âmbito internacional quanto em âmbito nacional.

Contudo, independentemente de fronteiras geográficas, uma certeza é apontada: a necessidade de superação tanto das perspectivas compreensivas de enquadramento do direito administrativo quanto dos arquétipos ou modelos de sua atuação, até então tradicionais, reflexos da realidade do direito administrativo de cunho oitocentista, e que, com o tempo, foram se tornando obsoletos e insuficientes para, concretamente, corresponder às necessidades, às mudanças e aos desafios sociais verificados intensivamente a partir da segunda metade do século XX, perdurando, continuamente, até os dias atuais.

É neste contexto de mudanças significativas, ligadas, principalmente, ao fenômeno da mundialização, com reflexos tanto econômicos como sociais, buscando a concretização da noção de boa governança pública, que a importante temática da organização administrativa do Estado se impõe. Pouco tem sido escrito a seu respeito. Muito há para ser debatido mediante referência a ela. Eis, portanto, a proposta do presente artigo: entendê-la a partir de novas perspectivas jurídico-administrativas, buscando a sua sintonia com o desafiador contexto contemporâneo dos Estados juridicamente estabelecidos.

2 A organização administrativa e o contexto de mudanças

A proatividade da Administração Pública dos Estados contemporâneos, opondo-se à inadequação do regramento jurídico-administrativo dos séculos XIX e início do século XX, tem se referido à imperatividade da busca de novos tratamentos analíticos pela dogmática administrativista própria do século XXI, dirigindo-lhe o alcance de novos institutos e de novas categorias aptos a tornar melhor a conformação dos desafios que lhe são correspondentes e detentores de grande potencial de complexidade.

Sérgio Guerra (2009, p. 32) desenvolve o seu pensamento neste sentido, observando que o direito administrativo da atualidade deve acompanhar as características e os riscos pelos quais passa a sociedade contemporânea, que, por isso, acaba por clamar por ou opor a necessidade da releitura de categorias, fórmulas e institutos.

Mas, antes disso, merece destaque o fato insuficientemente discutido ou colocado em pauta de discussão, referente ao delineamento da própria

estrutura administrativa, ou seja, de sua organização. Também ela está condicionada, sendo fortemente influenciada pelo disciplinamento dado ao Direito Administrativo. Havendo mudanças neste, muito certamente, e em algum momento, haverá mudanças naquela, podendo-se, então, mencionar a necessidade de novos institutos, categorias ou ferramentas de direito administrativo.

Absorvendo os influxos advindos das mudanças e das necessidades sociais mais urgentes e atuais, a ciência do Direito Administrativo, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento do seu estudo, invariavelmente tem que passar por transformações que irão desde uma perspectiva externa, referente, principalmente, ao alcance de bons resultados em sua atuação concreta de conformação social (sempre com fundamento na persecução do interesse público), até uma perspectiva interna, igualmente importante, oportuna e significativa, relativa, basicamente, ao modo de sua organização. Percebe-se, no entanto, que não são perspectivas díspares, mas complementares, estando intrinsecamente relacionadas, visto que somente a partir de mudanças estruturais e significativas em âmbito interno, atentas ou em afinidade com os propósitos da complexidade social, resultados também condizentes com a realidade social circundante podem ser gerados ou alcançados. São as faces de uma mesma moeda.

Dá-se razão, portanto, ao pensamento exposto pelo jurista português Luís Filipe Colaço Antunes (2001, p. 42) para quem a Administração Pública deve ser vista, de maneira ampla, principalmente como um instrumento utilizado pela ordem jurídica estatal para satisfazer interesses caros, sensíveis e, até mesmo, vitais à comunidade, tornando-se inegável que para atender a tal desiderato, há de haver uma estruturação ou uma organização adequada em âmbito interno. Não se chega a bons resultados públicos, vocacionados à melhoria social, se não houver a correspondente adequação organizativa em termos administrativos.

Mas, o que exatamente se pretende dizer ao se referir à expressão "organização administrativa"? Qual a sua adequada compreensão? Em conformidade com o pensamento do Professor Marcello Caetano (2010, p. 174), pode-se dizer que a compreensão semântica da expressão "organização" está relacionada à disposição de certos elementos capazes de ou hábeis a alcançar certo fim ou objetivo, de acordo com uma ordem estável que garanta as adequadas integração e coordenação de determinada atividade humana. Percebe-se, então, que *a inclinação teleológica* (com fundamento em uma ordem que propicie o exercício adequado de uma atividade) *lhe é inerente e significativa*.

Trazendo tal raciocínio para a seara do Direito Administrativo tem-se que, no contexto em que está inserida a Administração Pública, a questão organizacional está, portanto, pressuposta pela verificação da existência de unidades funcionais (ou como se prefere denominar: "elementos-meio") que devem harmonizar-se,[1] de alguma maneira e, com fundamento na juridicidade administrativa, na conformação de determinada finalidade pública. Balizando tal raciocínio, tem-se a visão sempre lúcida do Professor José Carlos Vieira de Andrade (2011, p. 74), ao alertar para a devida captação de seu sentido ao expor que a expressão organização administrativa está relacionada ao "conjunto estruturado de unidades organizatórias que desempenham, a título principal, *a função administrativa*", acrescentando-se a isto, especialmente, a sua vocação para o incremento da "actividade jurídica externa" da Administração Pública.

Ao se referir ao termo "unidades organizativas", crê-se que o prestigiado autor pretendeu dar ênfase, inicialmente, à existência de entes dotados de personalidade jurídica pública, às quais denomina de "pessoas coletivas de direito público" (2011, p. 74) que, necessariamente, tem como finalidade exclusiva a prossecução de interesses classificados como público-administrativos, dispondo, em regra, de determinados poderes, estando, igualmente, submetidos a determinados deveres públicos.

Pois bem. Não há que se discordar do posicionamento apresentado, até então, pelo eminente professor da Universidade de Coimbra. Contudo, o próprio autor complementa o seu raciocínio ao se referir, mais adiante, às "tendências actuais" (2011, p. 100) vivenciadas pela organização administrativa estatal contemporânea. Inseridas em sua estrutura estão entes igualmente dotados de personalidade jurídica, não necessariamente com derivação jurídica de direito público, mas que exercem ou estão cada vez mais vocacionados a exercer, de forma adequada, e com a correspondente submissão a alguma espécie de controle, funções públicas hábeis a atender ao interesse público ou a interesses de relevância social.

Eis a razão pela qual se crê que também esses entes (amparados em sua formação por parâmetros principiológicos adiante expostos) devam ser tipificados como "unidades organizativas", vinculados à Administração Pública. Assim, a questão organizatória da estrutura administrativa estatal como um todo deve abarcar novos atores aptos a potencializar e aprimorar o

[1] Aqui, a harmonização está relacionada tanto à complementação de certa atividade administrativa voltada para a prossecução de algum objetivo vinculado ao interesse público quanto à mera abstenção de interferência na atividade a ser exercida por outra de maneira que este mesmo fim seja adequadamente atingido.

exercício e a corresponde gestão da função pública; além de concretizarem a normatividade de certos parâmetros principiológicos pertencentes ou ao menos necessários para a boa Administração Pública contemporânea.

E não causa estranhamento que assim seja. Afinal, os desafios relativos à perspectiva interna ou organizacional da estrutura da Administração Pública atual e que merecem ser apontados, dizem respeito, basicamente, à necessidade de alteração da *mentalidade acerca da gestão pública* (hoje, fortemente influenciada pela noção de governança pública) e à *adoção ou aprimoramento de parâmetros principiológicos* e *institucionais* que possam guiar essa mesma mentalidade, tornando-se responsáveis pela adoção de novos métodos e/ou institutos de atuação administrativa concreta. A cada um desses aspectos passar-se-á a tecer algumas significativas considerações, embora pontuais.

Com relação às formas compreensivas de gestão pública e à mentalidade a ela atrelada, cite-se, por exemplo, a necessidade de ser superada a perspectiva de caráter excessivamente burocrático que tornava o Estado um todo inflexível e, ao mesmo tempo, inapto ou incompetente na solução da carga substancial de demandas sociais ou problemáticas de relevância pública.

Bresser-Pereira (2006, p. 241), relembrando o êxito trazido pelo tipo de administração pública de caráter burocrático e de base essencialmente weberiana no que tange à superação das mazelas do anterior modelo patrimonialista de gestão pública, no qual se verificava a nítida confusão entre o patrimônio (em sentido amplo) público com o individual ou particular de quem exercia o poder governativo (fonte de situações de nepotismo e corrupção), aponta para a sua insubsistência, numa escala evolutiva, a partir do século XX com o advento do Estado Pós-Social.

Diante do complexo crescimento das demandas e/ou exigências sociais, o modelo burocrático tornou-se lento, autorreferido e muito pouco orientado para o atendimento das necessidades coletivas de forma eficiente, inclusive, e principalmente, no que diz respeito às mais essenciais ou básicas (BRESSE-PEREIRA, 2006, p. 241-242). O Estado e a sua pública administração passaram a ter que enfrentar uma séria crise de eficiência, no sentido de que as referidas demandas de cunho social tinham um custo financeiro elevado, quase que exponencial a ponto de não se permitir que, ao mesmo tempo, se verificasse qualidade adequada dos serviços prestados. Verificava-se séria distorção entre o binômio "eficiência – qualidade técnica" do serviço a ser prestado socialmente pelo Estado.

Igualmente importante, e fortemente comprometida pelo descompasso entre o referido binômio, tem-se a necessidade de satisfação social, atrelada, basicamente, ao que Diogo de Figueiredo Moreira Neto (2008, p. 105) denomina de "visão funcionalista do Direito Administrativo". Presencia-se a necessidade de atribuir enfoque à capacidade do Direito Administrativo de produzir não quaisquer resultados, mas resultados legítimos (que se justificam mediante aceitabilidade social espontânea) e de utilidade comprovada para a coletividade.

Nesse sentido, não se torna difícil visualizar que, a partir da realidade ou do contexto pós-social, especificamente a partir da segunda metade do século XX, formas alternativas de composição das características da gestão pública em sua generalidade e em diversos níveis governativos passaram a ter cada vez mais relevância. Aproximando-se desse mesmo raciocínio, tem-se a visão de Moreira Neto (2008, p. 105-106) para quem melhor seria falar-se em "organizações administrativas funcionalmente orientadas" que devem buscar uma medida adequada de concentração para se tornarem eficientes.

Crê-se que com tal colocação o autor pretende dizer que as formas organizativas de cunho administrativo acabam por pressupor métodos ou instituições muitas vezes de agregação de esforços, sejam eles quais forem (públicos, privados ou mistos) para se tornarem hábeis a produzir bons e pertinentes resultados públicos, não estando dependentes de uma simples e única estrutura decisória de cunho decisório.

Inegável e urgente se apresentou, então, a mudança de foco. A busca pela eficiência administrativa, relacionada não apenas com os custos dos serviços prestados, mas, igualmente, com os resultados alcançados e condicionados, obviamente, pela satisfação dos interesses individuais e de relevância social (comprovada, por sua vez, pela real utilidade que tais resultados possam ter) passou a ser uma tônica crucial para a subsistência ou preservação da ideia de boa gestão pública.

Dessa maneira, diz-se que a realidade atual da Administração Pública vem sendo pautada, essencialmente, pela noção da governança pública, efusivamente tratada em âmbito externo, mas com tratamento refratário e com poucas referências na realidade jurídica brasileira.

Trata-se, objetivamente falando, de *fenômeno novo que*, advindo dos processos de globalização iniciados na década de 90 do século XX, *cuida basicamente das questões de resolução* (em sentido amplo) ou *conformação de problemáticas de cunho político-administrativo*, ganhando sobrelevada

importância em termos de procedimentos decisórios no exercício da função pública e, ainda, na realização ou concretização da atividade administrativa, *propiciando a eclosão de uma nova mentalidade analítica e resolutiva*.

Pode-se dizer que tal pensamento em termos de *gestão* guarda proximidade essencial com a noção de *boa Administração Pública* ao tratar, geralmente, das necessidades de elaboração racional de decisões de cunho administrativo, especialmente, as ligadas ao atendimento e/ou ao aprimoramento dos interesses públicos ou socialmente relevantes.

Assim, afirma-se, indubitavelmente, que esses mesmos interesses, atualmente, somente podem se desenvolver, adequadamente, e partir da realidade administrativa de organização interna mediante o reforço e, também, a adoção de novos paradigmas ou vetores principiológicos condizentes com o contexto da governança pública. Passa-se, portanto, ao apontamento de três desses paradigmas, considerados de fundamental importância para o âmbito da estrutura organizativa dos Estados contemporâneos.

3 A abordagem paradigmática (em termos principiológicos) da organização administrativa contemporânea

Conforme mencionado no tópico anterior, percebe-se que a estrutura estatal em termos de organização e do estabelecimento de unidades elementares aptas e dirigidas ao estabelecimento e ao aprimoramento de resultados públicos, mediante atividades de relevância social, pressupõe, dentro do contexto da governança pública moderna, novos parâmetros principiológicos, responsáveis pela "roupagem" adequada a ser dada à organização administrativa do Estado.

Priorizar-se-á a análise da descentralização, da subsidiariedade e da consensualidade administrativas, por entendê-las como normas-princípios que, inter-relacionadas, vem proporcionando melhores resultados práticos em termos de organização administrativa, com reflexos imediatos sobre os processos de boa governança pública.

Com relação à descentralização administrativa, diz-se que se trata de princípio *cuja relevância e pertinência* em termos de aplicação *tem se revelado mais incisiva e necessária no contexto público atual*. Entendida, inicialmente, como método de distribuição de competências políticas, legislativas e administrativas com vistas ao combate ao centralismo ou à centralização decisória, juridicamente a descentralização vem sendo compreendida

como *elemento normativo de pluralização da organização do poder estatal* (em sentido amplo) com vistas ao desenvolvimento mais adequado do interesse público, mediante "descongestionamento ou fraccionamento de poderes entre diferentes entidades públicas", podendo assumir "diferentes configurações tipológicas" (OTERO, 2010, p. 142, 143).

Um pertinente exemplo pode ser verificado a partir da tipologia político-administrativa, na qual se verifica o fracionamento tanto do poder administrativo quanto do próprio poder político (como é constatado na realidade federativa brasileira) ou, meramente, a tipologia administrativa, na qual é constatado o fracionamento das simples atribuições integrantes da função administrativa a entes personalizados diversos do ente central (pense-se nas atividades das empresas públicas; das concessionárias de serviço público etc.).

Em qualquer uma dessas modalidades, o importante é que se está diante, principalmente, da *pulverização* ou da *pluralização do exercício da função administrativa do Estado*, seja este formalmente considerado unitário ou federal. Afinal, atentando-se para o significativo e coerente pensamento do Professor Alexandre Santos de Aragão (2012, p. 106), sem a divisão interna de competências com a respectiva atribuição do exercício de funções administrativas, por entidades autônomas, mas detentoras de personalidade jurídica própria, "não seria possível à Administração Pública" como um todo "atuar adequadamente na sociedade complexa e pluralista que possuímos".

Diz-se que é para otimizar ou aperfeiçoar as atividades administrativas estatais, bem como para garantir que haja, concomitantemente, não apenas o alcance de maiores possibilidades de eficiência dos serviços prestados, mas, também, a sua aproximação das populações (fenômeno que se denomina de democratização da atividade administrativa), propiciando-se, inclusive, maior participação social nos procedimentos decisórios, que a descentralização administrativa em sentido amplo vem sendo adotada como princípio da organização administrativa estatal[2] de fundamental incidência.

Fortemente ligada aos processos descentralizadores em âmbito administrativo, tem-se a incidência da noção da subsidiariedade administrativa. A expressão está atrelada à capacidade e à eficiência de determinada organização político-administrativa em exercer suas funções, competências ou

[2] Neste sentido, conferir a obra do Professor Fernando Alves Correia (2001, p. 24-25) em que esse papel atribuído à descentralização administrativa é sobrelevado.

incumbências de maneira autônoma sem a intervenção de outro ente, devendo as estruturas mais bem preparadas e/ou organizadas assumi-las, somente, quando houver a comprovação da sua ineficiência ou insuficiência comportamental em determinado âmbito governativo.

A subsidiariedade é muito bem analisada por Gomes Canotilho (2003, p. 363), ao asseverar que se trata, ao mesmo tempo, de um princípio estruturalmente relacional, baseado em "esquemas de relação constituídos entre entidades diversas" e, também, de um *princípio de preferência*, ao dispor que as decisões devam ser tomadas pelo ente que guardar maior proximidade com o âmbito social. Contudo, como será visto, para que possa ser dada relevância e aplicabilidade à preferência de âmbito de atuação, muitas vezes os entes deverão se valer de outro importante princípio para resguardá-la, principalmente em contextos complexos como o atual. Refere-se à consensualidade.

Uma vez fortalecidas as necessidades de diversificação e de intervenção pluralizada de atores, bem como a incidência prática da ideia de subsidiariedade administrativa, preservando-se e estimulando a proximidade da estrutura administrativa junto aos anseios da sociedade civil para a adequada prossecução do interesse público, com ganhos em termos de externalidades positivas para o contexto social, falando-se, pois, em organização administrativa plúrima, indaga-se como essa perspectiva pluralizada e com base na subsidiariedade poderá se sustentar e qual a dinâmica a ser concretizada para que ela possa subsistir. Certamente, o questionamento trazido à reflexão busca alguma margem de elucidação na igualmente importante incidência da noção de consensualidade administrativa.

Deve ser salientado, com relação a este ponto, que a consensualidade ou a concertação administrativa, embora desejável para o aperfeiçoamento do agir administrativo, não pode substituir, de forma aleatória, a atuação unilateral da Administração Pública. Deve ser incentivada, fomentada, tornando-se um *conceito principiológico ligado ao modo de exercício da função e da atividade administrativa*; não se trata, portanto, de um conceito absoluto e substitutivo, sendo, na verdade, um conceito a ser somado, acrescido a outras formas de atuação administrativa.

Neste sentido, prudentemente é observado pelos juristas espanhóis Eduardo Garcia de Enterría e Tomás-Ramón Fernández (1999, p. 664-645) que o regime de consenso deve ser realizado em virtude de autorização legal e em conformidade com determinadas circunstâncias específicas que permitam que ele seja tido como um regime positivamente útil e, também, necessário.

Tal conceito ainda tratado de maneira incipiente (principalmente, em termos práticos) é de suma importância para a formulação e atribuição de racionalidade às decisões administrativas em um contexto de governança pública. Quer-se com isso dizer que mediante a sua previsão legal, bem como mediante a sua utilização mais frequente (e em hipóteses aconselháveis), haverá maiores possibilidades de maturação tanto do procedimento administrativo decisório quanto dos próprios resultados a serem alcançados.

A racionalidade presente na consensualidade está, justamente, na possibilidade de, mediante intervenção pluralizada, debatida e argumentada entre uma miríade de participantes no procedimento de elaboração decisória, se alcançar concertações (mesmo que aproximadas) a respeito de determinadas temáticas e problemáticas ávidas ou carecedoras de tratamento jurídico-administrativo pertinente, afastando-se, portanto, do traço marcante da unilateralidade comportamental da Administração Pública e da dogmática oitocentista inicial que a regia.

Eis, portanto, a relevância da incidência da consensualidade no âmbito organizacional ou estrutural das Administrações Públicas atuais. Dentro do cenário dogmático e, até mesmo, em termos práticos, podemos apontar situações exitosas de sua concretização.

Pense-se, por exemplo, nas diversas manifestações consorciadas ou consorciais, elaboradas dentro do cenário brasileiro,[3] a partir da Lei Federal nº 11.107/05, entre os entes públicos (principalmente, em termos intermunicipais, ressaltando-se, e sobrelevando-se, a noção de subsidiariedade administrativa) para a formalização de uma nova entidade jurídica que a todos aproveita com o intuito ou a finalidade precípua de obter resultados melhores em muitos setores básicos e de essencialidade ou fundamentalidade para muitos direitos dos que compõem os parciais núcleos sociais diretamente vinculados ao ente público-político.

Outra situação que, realizada de maneira coerente, acaba por propiciar resultados públicos adequados diz respeito à constituição das chamadas "parcerias público-privadas", nas quais a consensualidade amplia a sua relevância argumentativa, propiciando a simbiose entre setores não mais tão contrapostos como anteriormente, quando vigorava a nítida dicotomia

[3] Pense-se, ainda, nas denominadas Associações Públicas portuguesas regulamentadas de maneira mais atualizada pela Lei 45/2008, de 27 de Agosto, bem como, ainda, nos chamados "Conzorzi intercumunale" da realidade jurídica italiana, nos "Syndicat de Communes" do direito francês e, finalmente, a título de exemplificação, as chamadas "Mancomunidades de Municípios" e os "Consorcios Locales" do direito espanhol.

entre os setores público e privado. A consensualidade administrativa aproxima-os, mediante o debate, evitando-se a assunção de concretização ou de busca do interesse público de forma singularizada na figura exclusiva do Estado sem, sequer, imaginar-se a hipótese de colaboração fática pelo setor privado.

4 Conclusão

Pretendeu-se atribuir um enquadramento compreensivo justo, em termos da composição estrutural da Administração Pública, à desejável incidência da necessidade de maior proatividade e adequabilidade do comportamento administrativo estatal.

Mediante a inserção ou, ainda, a partir do aprimoramento de determinadas diretrizes normativas de caráter principiológico, cuja funcionalidade é, justamente, servir de parâmetros para o estabelecimento de melhores contornos organizacionais para o Estado, forçando-o a se comportar administrativamente de maneira preventiva e programática, constatou-se a necessidade de superação de importantes aspectos até então regentes da mentalidade administrativa do Estado: a centralização decisória com a respectiva unilateralidade comportamental, responsáveis pela atribuição de uma hermeticidade organizacional improdutiva, custosa e em desconformidade com o contexto contemporâneo de obtenção de um bom cenário de governança pública.

Em termos da realidade jurídica brasileira, pode ser dito que muito já tem sido pensado para fazer com que haja um realinhamento ou um reenquadramento de mentalidade em termos de gestão pública, evitando-se o casuísmo da atuação administrativa do Estado, forçando-o a se valer, apenas, de institutos extremamente unilaterais. A partir do anteprojeto de lei sobre a nova organização pública ficam evidenciados os sérios contornos que a questão da renovação administrativa passou a apresentar, levando à sistematização em termos de construção e aplicação de alternativos e viáveis comportamentos administrativos, cuja sustentabilidade é encontrada, justamente, em nova normatividade principiológica ou, ao menos, no aperfeiçoamento necessário e inquestionável da existente.

O aprimoramento e o reforço acerca da compreensão da descentralização e da subsidiariedade, bem como a adequada construção do sentido da consensualidade administrativa, direcionada ao alcance de melhores resultados públicos mais condizentes com a realidade contemporânea, são exemplificações de mudanças ou alterações a serem implementadas

no cotidiano administrativo de organização estatal de maneira a torná-lo na maior medida possível legitimado em termos de boa governação.

Juiz de Fora, 29 de março de 2013.

The Organization of Public Administration – Its Contemporaneity and its Challenges

Abstract: The advent of reality determined by the changes of the XX and XXI centuries has imposed certain challenges that must be overcome related to understanding the context of public administration, especially with regard to its organization. There is no denying that claim. Therefore, the public administrative organization of the state itself needs to be studied from the standpoint of new parameters. This is the challenge of this article: to make correspondence between public administrative organization and new and skillful elements to make it more proactive, efficient and appropriate to the contemporary reality experienced. Certainly, this need imposes a reorganization based on new parameters or at least in the improvement of some existing but inadequately or timidly applied. Adopting the theoretical research, based on the deductive method, came to the conclusion that new paradigmatic elements must be added to the administrative organization so that it is in affinity with the contextual reality determined by current public governance.

Key words: Public Administration. Organization. Challenges. Public governance.

Referências

ANDRADE, José Carlos Vieira de. *Lições de direito administrativo*. 2. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

ANTUNES, Luís Filipe Colaço. *O direito administrativo e a sua justiça no início do século XXI*. Coimbra: Almedina, 2001.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. *Curso de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *In:* BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Coord.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAETANO, Marcello. *Manual de direito administrativo*. Coimbra: Almedina, 2010. v. 1.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito constitucional e teoria da Constituição*. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

CORREIA, Fernando Alves. *Alguns conceitos de direito administrativo*. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2001.

GARCIA DE ENTERRÍA, Eduardo; FERNÁNDEZ, Tomás-Ramón. *Curso de derecho administrativo*. 9. ed. Madrid: Civitas, 1999. v. 1.

GUERRA, Sérgio. Por um direito administrativo para o século XXI: a busca por novas categorias e novos institutos. *In*: GUERRA, Sérgio. *Transformações do Estado e do direito*: novos rumos para o Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

OTERO, Paulo. *Direito constitucional português*: identidade constitucional. Coimbra: Almedina, 2010. v. 1.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

GALVÃO, Ciro di Benatti. A organização da Administração Pública: sua contemporaneidade e seus desafios. *Revista da Procuradoria-Geral do Município de Juiz de Fora – RPGMJF*, Belo Horizonte, ano 3, n. 3, p. 37-49, jan./dez. 2013.