

# OS REFLEXOS DA REFORMA GERENCIAL NO REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: A IMPLEMENTAÇÃO DO MECANISMO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL<sup>1</sup>

THE MANAGERIAL REFORM AND THE EFFECTS IN THE DIFFERENTIAL PUBLIC  
PROCUREMENT: THE ARRANGEMENT OF VARIABLE REWARD

*Giovani Corralo<sup>2</sup>*

*Bruna Lacerda Cardoso<sup>3</sup>*

## Resumo

O presente trabalho científico realiza reflexões acerca do mecanismo da remuneração variável, presente no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), frente à efetivação do princípio da eficiência, base da reforma do aparelho do Estado executada no Brasil. Longe de buscar purezas metodológicas, foi utilizado o método dialético na elaboração desta pesquisa. Nesse sentido, fez-se necessário trabalhar a Lei Geral de Licitações (LGL) e a inclusão do RDC no sistema licitatório. Em sequência, aborda-se a reforma gerencial da administração pública brasileira e a sua efetivação na atualidade. Por fim, reflete-se sobre o mecanismo da remuneração variável como instrumento concretizador do princípio da eficiência e a sua correlação com a Reforma Administrativa de 1995, o que resta cabalmente demonstrado.

**Palavras-chave:** Regime Diferenciado de Contratações Públicas. Remuneração variável. Reforma administrativa de 1995. Princípio da eficiência.

## Abstract

The goal of this scientific work is to reflect about the arrangement of variable reward and the efficiency principle in Brazilian differential public procurement. Far away from persecute purity methodological, this work uses the dialectical methodology. In this way, It is studied the public procurement general law as well the differential public procurement law. In sequence is analyzed the

<sup>1</sup> Artigo submetido em 06/07/2015, pareceres de aprovação em 28/01/2016 e 18/02/2016, aprovação comunicada em 19/02/2016.

<sup>2</sup> Mestre e Doutor em Direito pela UFPR. Professor da graduação e do Programa de Mestrado em Direito da Universidade de Passo Fundo. Professor convidado do Programa de Mestrado da Universidade Agostinho Neto – Angola. Participante do projeto de pesquisa Observatório de Administração Pública: o poder na função administrativa da UPF. E-mail: <gcorralo@upf.br>.

<sup>3</sup> Acadêmica da Faculdade de Direito da Universidade de Passo Fundo e participante do projeto de pesquisa Observatório de Administração Pública: o poder na função administrativa da UPF. E-mail: <brunalcardoso@live.com>.

managerial reform in Brazilian public administration and the efficiency principle. Lastly It is done the relation among the arrangement of variable reward as a tool to effective the efficiency principle and your correlation with managerial reform of 1995, what is demonstrated.

**Keywords:** Differential public procurement. Efficiency principle. Managerial reform. Variable reward.

**Sumário.** 1. Introdução. A Lei Geral de Licitações e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas. 3. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. 4. O instrumento de remuneração variável do regime diferenciado de contratações e a reforma gerencial. 5. Considerações finais. 6. Referências.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é tecer reflexões sobre o mecanismo da remuneração variável, disposição normativa estabelecida no art. 10 da Lei 12.462, de 05 de agosto de 2011, frente à busca pela eficiência, difundida veementemente pelos movimentos da década de 1990, que resultaram na reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.

Observa-se, inicialmente, que não há pretensão de delinear interpretações ou posicionamentos definitivos sobre o tema. Há, por outro lado, apenas um anseio em construir uma visão diferenciada para o mecanismo da remuneração variada, buscando compreendê-lo sob a ótica das pretensões perseguidas pela segunda grande reforma administrativa no Brasil.

Dessa maneira, inicia-se com um panorama geral entre o Regime Geral de Licitações no Brasil (LGL), previsto na Lei 8.666/93, e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), estabelecido na Lei 12.462/2011. Dessas bases legislativas são abordados os princípios, os objetivos, as diretrizes, a obrigatoriedade de licitar e suas exceções, bem como as modalidades estabelecidas na LGL e a inclusão do RDC como uma delas.

Posteriormente, aborda-se a reforma gerencial do estado ocorrida no ano de 1995 e a implementação da cultura pela eficiência, com a sua consequente aplicação na atualidade.

Por fim, reflete-se sobre o mecanismo da remuneração variável presente no RDC e a provável influência da Reforma Administrativa da década de 90, que buscou insistentemente a concretização da eficiência nas contratações públicas.

Na elaboração e desenvolvimento desse estudo, longe de se buscar uma pureza metodológica, inadequada nos dias de hoje, prepondera a utilização do método dialético.

## **2 A LEI GERAL DE LICITAÇÕES E O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

A atuação do ente público estatal, buscando legitimar o Estado Democrático de Direito, tem como principal objetivo a efetivação do bem comum. Para que isso ocorra, é necessário, muitas vezes, a contratação de obras, serviços e a aquisição de bens, o que deve se dar, excetuados os casos de dispensa<sup>4</sup> e inexigibilidade<sup>5</sup>, através de prévia licitação, cujo desiderato é analisar a proposta mais vantajosa à administração, a fim de alcançar a concretização do interesse público. (MEIRELLES, 2010, p. 23; MEDAUAR, 2006. p. 179; CRUZ, 1914, p. 19)

O procedimento licitatório, nesse sentido, é o conjunto de atos realizados pela administração pública, os quais antecedem à efetivação de um contrato administrativo (PALAVÉRI, 2003, p. 3; MEDAUAR, 2006, p. 179; MEIRELLES, 2010, p. 24), tendo como principal objetivo a efetivação da melhor e mais vantajosa proposta. Assim, não é possível compreender a licitação como uma atividade administrativa autônoma (JUSTEN FILHO, 2014, p. 426-427), mas sim, como “o antecedente necessário do contrato administrativo” (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2012. p. 286).

O sistema licitatório no Brasil, principalmente após a Constituição de 1988, sofreu profundas mudanças em sua essência e sistematização. A Constituição Federal de 1988 trouxe, no art. 37, inciso XXI, a obrigatoriedade de as contratações

<sup>4</sup> Há dois casos em que ocorrerá a dispensa de licitação: a) Licitação Dispensável: Quando, embora haja possibilidade de competição entre os licitantes, a lei faculta a sua utilização, tudo em razão do interesse e conveniência do interesse público. b) Licitação Dispensada: A própria lei obriga que o administrador dispense a licitação, não havendo discricionariedade. Entretanto, importante referir que em ambos os casos as hipóteses são taxativas na lei, conforme estabelecido no Art. 24 da Lei Geral de Licitações. Cf. Di Pietro, 2014, p. 387; Palavéri, 2003, p. 110; Meirelles, 2010, p. 101; Justen Filho, 2014, p. 287; Moraes, 2006, p.154.

<sup>5</sup> A inexigibilidade de licitação será utilizada quando não houver possibilidade de haver competição entre os licitantes, ora em virtude da natureza do negócio, ora em detrimento da característica peculiar do contratante. Hipótese prevista no art. 25 da Lei Geral de Licitações. Cf. Meirelles, 1995, p. 246. Palavéri, 2003, p. 148; Araújo, 2014, p. 605; Meirelles, 2010, p. 113; Moraes, 2006, p.155.

públicas ocorrerem com prévia licitação, cuja regulamentação<sup>6</sup> deu-se através da Lei 8.666 de 1993. Entretanto, com o passar dos anos, a LGL tornou-se insuficiente para algumas demandas, impulsionando o surgimento de novas normas que a complementaram, tais como a Lei 8.987/95<sup>7</sup>, a Lei 10.520/2002<sup>8</sup>, a Lei 11.079/2004<sup>9</sup> e, por fim, a Lei 12.462/11, que dispõe sobre a instituição do RDC.

De forma sucinta, é possível dizer que a licitação é o caminho pelo qual o Estado, visando a aquisição ou alienação de bens, bem como a realização de obras ou serviços, por meio de um procedimento administrativo interno e objetivo, seleciona, dentre os participantes interessados, a proposta que trazer mais vantagem para a administração (JUSTEN FILHO, 2014, p. 11; DI PIETRO, 2014, p. 356; MEIRELLES, 2010, p. 25; CRETELLA JÚNIOR, 1999. p. 55; BANDEIRA DE MELLO, 2012, p. 534).

A Lei de Licitações, em virtude de seu caráter geral, é considerada, para alguns doutrinadores “um dos diplomas normativos infraconstitucionais mais importantes do direito público brasileiro” (MOREIRA; GUIMARÃES, 2012, p. 34). Isso ocorre, sobretudo, em razão de que é nele que estão positivados os princípios e as regras mais importantes das licitações e contratos administrativos.

Nesse sentido, a menção aos princípios e às modalidades de licitação é imprescindível. Antes, porém, é importante mencionar as finalidades do sistema licitatório brasileiro, as quais se encontram no art. 3º da Lei 8.666/93. O referido dispositivo preceitua que as licitações destinar-se-ão a garantir o princípio da isonomia<sup>10</sup>, da proposta mais vantajosa<sup>11</sup>, e da promoção do desenvolvimento nacional sustentável<sup>12</sup>. (PALAVÉRI, 2003, p. 3; DI PIETRO, 2014, p. 369)

<sup>6</sup> Hely Lopes Meirelles, de forma contrária, entende que a Lei 8.666/93 não regulamenta o estabelecido no Art. 37, XXI da Constituição Federal, mas sim, que ela estabelece normas gerais sobre licitações, previstas no Art. 22, XXVII da Constituição Federal. Cf. Meirelles, 2010, p. 25;

<sup>7</sup> BRASIL. Lei n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm)> Acesso em: 28 jun. 2015;

<sup>8</sup> BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)> Acesso em: 28 jun. 2015;

<sup>9</sup> BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm)> Acesso em: 28 jun. 2015;

<sup>10</sup> Objetiva o dever de a administração proporcionar condições iguais aos participantes do certame licitatório.

<sup>11</sup> Objetiva promover o caráter competitivo das licitações, o que já encontra em seu cerne.

<sup>12</sup> Consiste no dever do Estado promover o desenvolvimento nacional sustentável através da licitação, ou seja, a sua escolha não poderá basear-se apenas no valor das propostas, mas sim, procurar a proposta mais acessível, dentre aquelas que auxilie na promoção do desenvolvimento sustentável.

A base principiológica do sistema licitatório encontra-se estabelecida no art. 37 da Constituição Federal – onde estão previstos os princípios gerais que regem toda a atuação da Administração Pública<sup>13</sup>–, bem como no art. 3º da Lei 8.666/93 – que prevê, em razão da especificidade do tema, princípios próprios para orientar a atuação pública no âmbito das licitações. Todos esses princípios devem ser observados, sob pena de invalidade do procedimento licitatório.

Dentre os princípios gerais previstos constitucionalmente, estão os da legalidade<sup>14</sup>, da impessoalidade<sup>15</sup>, da moralidade<sup>16</sup>, da publicidade<sup>17</sup>, e o da eficiência<sup>18</sup>. Por outro lado, com relação aos específicos do sistema licitatório, têm-se os da igualdade<sup>19</sup>, da probidade administrativa<sup>20</sup>, da vinculação ao instrumento convocatório<sup>21</sup> e o do julgamento objetivo<sup>22</sup>.

Também é necessária a abordagem das modalidades de licitações presentes na Lei Geral de Licitações, bem como as que foram inseridas através de leis posteriores.

<sup>13</sup> A atuação da Administração Pública deve observância a seus princípios gerais, sob pena de violar os pilares basilares da administração, que é a supremacia e a indisponibilidade do interesse público, os quais são conhecidos por Celso Antônio Bandeira de Mello como “pedras de toque” do direito administrativo. Cf. Bandeira De Mello, 2012, p. 665.

<sup>14</sup> Estabelece que a administração pública somente poderá atuar se houver determinação legal que justifique. Cf. Gasparini, 2011, p. 61; Medauar, 2006, p. 179; Di Pietro, 2014, p. 364; Araújo, 2014, p. 575.

<sup>15</sup> Determina que não poderá haver fatores subjetivos que acarretem o tratamento pessoal aos licitantes, ou seja, o tratamento disponibilizado deverá ser de forma igualitária para todos os concorrentes. Cf. Bandeira de Mello, 2012, p. 325; Medauar, 2006, p. 180; Di Pietro, 2014, p. 365; Araújo, 2014, p. 575.

<sup>16</sup> Preceitua que há uma exigência por parte do agente público que vai além do simples agir dentro da legislação, requer-se um comportamento dentro da perspectiva moral e ética estabelecida entre cidadãos. Cf. Meirelles, 1995, p. 245; Araújo, 2014, p. 576; Justen Filho, 2014, p. 70; Di Pietro, 2014, p. 380.

<sup>17</sup> Estabelece que os atos praticados pela administração (dentro do procedimento licitatório, mais especificamente) deverão ter ampla publicidade, exceto em casos permitidos pelo Art. 5º, inciso XXXIII, da Constituição Federal. Cf. Di Pietro, 2014, p. 366; Justen Filho, 2014, p. 73; Araújo, 2014, p. 576; Meirelles, 2010, p. 29 e 30.

<sup>18</sup> Princípio que será trabalhado no terceiro capítulo.

<sup>19</sup> Estabelece que a administração deverá garantir que qualquer interessado participe do certame licitatório, com as mesmas condições e garantias disponibilizadas aos outros licitantes. Cf. Bandeira De Mello, 2012, p. 347; Di Pietro, 2014, p. 361; Palavéri, 2003, p. 11; Meirelles, 2010, p. 30.

<sup>20</sup> Repete o princípio da moralidade, exigindo que o administrador, além de respeitar a legalidade, comporte-se de acordo com a moral e honestidade. Cf. Di Pietro, 2014, p. 365.

<sup>21</sup> Preceitua que as partes e administração ficarão vinculados ao edital publicado na licitação, sob pena de desenvolver uma nulidade dentro do procedimento. Cf. Di Pietro, 2014, p. 366; Araújo, 2014, p. 579; Palavéri, 2003, p. 18; Meirelles, 2010, p. 37.

<sup>22</sup> Determina que a decisão proferida no certame licitatório deverá ser objetiva e justificada, conforme regras dispostas no instrumento convocatório, sendo que a não obediência poderá acarretar nulidade na licitação. Cf. Palavéri, 2003, p. 19; Meirelles, 2010, p. 36; Di Pietro, 2014, p. 367; Araújo, 2014, p. 580; Gasparini, 2011, p. 532 e 533.



São cinco as modalidades de licitações previstas no art. 22 da Lei 8.666/93: Concorrência – estabelecida no § 1º do art. 22, utilizada genericamente para obras de maior monta e de maior importância, ora pelo elevado valor das contratações, ora pela especificidade de suas características (MOREIRA; GUIMARÃES, 2012, p. 102; ARAÚJO, 2014, p. 618; MEDAUAR, 2006, p. 183); Tomada de preços - prevista no § 2º do referido dispositivo, a qual estabelece que a licitação dar-se-á entre os interessados já cadastrados (art. 34 da Lei 8.666/93) ou os que atenderem às condições exigidas até três dias antes das propostas (ARAÚJO, 2014, p. 627; PALAVÉRI, 2003, p. 68); Convite - que tem como principal característica a simplicidade, prevista no § 3º do art. 22, onde não há exigência de elaboração de edital porque o procedimento de seleção se dará por meio de cartas-convites enviadas a, no mínimo, três empresas do respectivo ramo da contratação, as quais deverão elaborar suas propostas e encaminhar ao poder público (ARAÚJO, 2014, p. 627; DI PIETRO, 2010, p. 392; PALAVÉRI, 2003, p. 73; MEIRELLES, 2010, p. 91; BANDEIRA DE MELLO, 2012, p. 571); Concurso – prevista no § 4º do artigo acima citado, pela qual o procedimento de seleção visará à escolha do melhor trabalho técnico, científico ou artístico, com remuneração em prêmios de natureza econômica ou de honraria intelectual, conforme estiver estabelecido no edital (MEIRELLES, 2010, p. 93; ARAÚJO, 2014, p. 630; DI PIETRO, 2014, p. 393 e 394); e Leilão – utilizada quando a administração necessitar alienar seus bens móveis inservíveis, imóveis, ou produtos penhorados e apreendidos (Art. 22, § 6º) (DI PIETRO, 2010, p. 394; ARAÚJO, 2014, p. 631; BANDEIRA DE MELLO, 2012, p. 525).

Além dessas, há também duas novas modalidades de licitação: o Pregão e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, previstas nas Leis 10.520/02 e 12.462/11, respectivamente.

O Pregão foi criado com a finalidade de reduzir as formalidades e aumentar a celeridade dos procedimentos licitatórios, mas somente poderá ser utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns<sup>23</sup>. A inovação trazida por essa modalidade é a disputa dos licitantes ser realizada de maneira oral, através de propostas (lances)

<sup>23</sup> São considerados bens e serviços comuns aqueles bens cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado (§1 do Art. 1º da Lei nº 10.520/02). Observa-se, ainda, que essa modalidade poderá substituir qualquer outra (concorrência/tomada de preço/ convite), independentemente do valor, contanto que o objeto da licitação seja aquisição de bens e serviços comuns. Cf. BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)> Acesso em: 28 jun. 2015.

em sessão pública (presencial ou eletrônica). (DI PIETRO, 2010, p. 394; MEIRELLES, 2010, p. 96 e 97; BANDEIRA DE MELLO, 2012, p. 527)

Posteriormente, após o Brasil ser escolhido para sediar grandes eventos esportivos<sup>24</sup>, criou-se o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), que tem como principal finalidade a agilização das contratações públicas, notadamente porque a excessiva burocracia e morosidade (ARAÚJO, 2014, p. 640; JURKSAITIS; ROSILHO, 2014) da Lei Geral de Licitações poderiam prejudicar a efetividade esperada para a realização das obras necessárias a esses eventos. Assim, em 05 de agosto de 2011, com a conversão da Medida Provisória nº 527 na Lei nº 12.462, criou-se tal modalidade licitatória (DI PIETRO, 2014, p. 421), originariamente aplicável a um número limitado de casos, razão pela qual não se revogou nenhum dispositivo da Lei Geral (MOREIRA; GUIMARÃES, 2012, p. 42; ARAÚJO, 2014, p. 640).

A duração do RDC no ordenamento jurídico, durante o ano de 2012, foi um tema que gerou discussões entre os doutrinadores; no entanto, na época, a maioria entendia-o como temporário, ou seja, seria extinto assim que os eventos esportivos terminassem (DI PIETRO, 2014, p. 421; ANDRADE; VELOSO, 2012). Porém, após diversas alterações na redação da lei de regência<sup>25</sup>, houve um alargamento de sua incidência, o que modificou o pensamento da doutrina.

Inicialmente, o texto apenas trazia como hipóteses de utilização as obras que deveriam ser realizadas para que os eventos esportivos<sup>26</sup> fossem viabilizados. Hoje, todavia, o RDC também pode ser aplicado, conforme disposto no art. 1º da Lei 112.462/11, nas ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), na realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino, bem como nas obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS. (DI PIETRO, 2014, p. 421; ARAÚJO, 2014, p. 640 e 641)

<sup>24</sup> O Brasil foi escolhido para sediar a Copa do Mundo de 2014 e, em consequência, a Copa das Confederações de 2013, e as Olimpíadas de 2016.

<sup>25</sup> Lei 12.688/12; Lei 12.722/12 e Lei 12.745/12.

<sup>26</sup> Obras referentes à Copa das Confederações em 2013, à Copa do Mundo de 2014, às Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016, bem como as obras de infraestrutura de aeroportos das Capitais dos Estados localizados até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sede das competições citadas. Cf. Araújo, 2014, p. 641; Di Pietro, 2014, p. 421; Justen Filho, 2014, p. 18.

Em virtude dessa ampliação, doutrinadores observam que, cada vez mais, o regime, que foi instituído como exceção, com características de urgência e temporariedade (ARAÚJO, 2014, p. 641), tem se tornado regra, dado que os gestores têm dado preferência à sua utilização. (CELESTINO, 2012) Todavia, mister referir que há duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade<sup>27</sup> (ADI), ainda não julgadas (nem mesmo em cognição sumária), discutindo a permanência do RDC na ordem jurídica, sob alegações de inconstitucionalidades formais e materiais.

O RDC foi instituído com a principal finalidade de proporcionar eficiência para os procedimentos licitatórios, trazendo diversos mecanismos inovadores para efetivar essa proposta, dentre os quais, notadamente: caráter sigiloso do orçamento; possibilidade de escolha da marca ou modelo; preferência para utilização da contratação integrada; remuneração variável; possibilidade de contrato de eficiência; inversão de fases.<sup>28</sup>

Dentre eles, destaca-se o mecanismo da remuneração variável, previsto no art. 10 da Lei 12.462/11, tema que será abordado detidamente no terceiro capítulo deste artigo. Em linhas gerais, esse mecanismo estabelece a possibilidade da remuneração do contratado possuir vinculação direta com o desempenho do vencedor da licitação na realização das obras, o que pode trazer, segundo boa parte da doutrina, mais eficiência e agilidade para a efetivação do objeto da licitação.

### 3 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995

As reformas que ocorrem na administração pública interferem diretamente no regime jurídico de direito público.<sup>29</sup> Isso porque se o regime jurídico de direito administrativo se constitui precipuamente nas normas que disciplinam a organização e o funcionamento da máquina administrativa, toda a reforma ou alteração nesta estrutura e funcionalidade resultará em mudanças na ordem jurídica que a embasa.

<sup>27</sup> Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4645 (promovida pelos partidos políticos – PSDB, DEM e PPS), e Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4655 (proposta pelo Procurador Geral da República).

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> “O regime de direito público consiste num conjunto de normas jurídicas que disciplinam poderes, deveres e direitos vinculados diretamente à supremacia e à indisponibilidade dos direitos fundamentais.” Cf. Justen Filho, 2014, p. 145.



Não há como se desgarrar do princípio da legalidade que alicerça os Estados Democráticos Constitucionais, definindo-lhes os contornos e respectivos limites, na concepção de que a administração pública somente pode fazer o que estiver previsto na ordem jurídica. (CARVALHO FILHO, 2014, p. 19; ARAÚJO, 2014, p. 75; DI PIETRO, 2015, p. 97; MEDAUAR, 2013, p. 140-141; NOHARA, 2012, p. 65; JUSTEN FILHO, 2014, p. 230-231)

Porém, resta registrar que os movimentos transformadores da gestão pública brasileira usualmente advém de contextos internacionais (HACHEM, 2013). É o que se observa nas duas grandes reformas administrativas operadas no séc. XX: a burocrática e a gerencial. Por partes, ora.

Não parece existir divergências quanto à constatação de que a espacialidade pública brasileira, do início da colonização lusitana até os fins da década de 30 do século passado, foi marcada por um modelo patrimonialista, pautado pela aliança entre o poder estatal e as elites locais/regionais. Não se distinguia com limites minimamente aceitáveis a distinção das esferas públicas e privadas, a permitir a usurpação do que era público por interesses meramente individuais. Pode-se utilizar o final da década de 30 do séc XX, mais especificamente o ano de 1938, com a criação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, como o marco do surgimento e expansão do modelo burocrático, em tentativa de substituição ao patrimonialista. (NOHARA, 2012, p. 22)

A burocracia,<sup>30</sup> no Brasil, surge com um grande atraso se comparado com os países europeus. Enquanto nestes trata-se de um fenômeno que se desenvolve no decorrer do séc. XIX (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112-116), na terra brasileira é preciso ultrapassar o primeiro quartel do séc. XX. De qualquer forma, não há como não observar a influência dos modelos burocráticos da época, calcados na “hierarquia do serviço, que deve ser realizado de forma impessoal, segundo regras racionais, afastando-se de sua seara o arbítrio ou capricho. Admite-se no máximo a conveniência objetiva e existe um direito de representação regulamentado.” (NOHARA, 2012, p. 28)

A questão é que a burocracia, forjada em profissionais bem selecionados e treinados, sem autonomia, numa administração centralizada e hierárquica, por si,

<sup>30</sup> Para Norberto Bobbio, alicerçado em Max Weber, a burocracia é o “tipo mais puro de poder legal”, com base num aparato burocrático, logo, o “modo formalmente mais racional de exercício do poder.” Cf. Bobbio, 2000, p. 148.

não basta. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 392) Trata-se de um modelo essencial, imprescindível, mas que não basta, por si. Por mais que parte de seus pressupostos não possam ser abandonados num Estado Democrático, é um modelo que pode e deve ser (re)pensado, sob pena de se constituir num poder invisível, manejado por um corpo burocrático intocável, que pode ser “chamado com muita propriedade o domínio de ninguém.” (ARENDDT, 1994, p. 24), sem uma preocupação maior com os resultados. No Brasil o quadro foi ainda mais grave, uma vez que o próprio modelo burocrático não conseguiu se desvencilhar de estamentos burocráticos e as respectivas práticas patrimonialistas<sup>31</sup>. (GABARDO, 2002, p. 34; NOHARA, 2012, p. 34.)

O esgotamento do modelo burocrático primeiramente repercutiu nos países centrais nas duas últimas décadas do séc. XX, especialmente na Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia, com o objetivo de tornar os burocráticos Estados Sociais mais eficientes. (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112-116; BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 393) É neste contexto histórico que surge um movimento que passou a ser denominado New Public Management – nova gestão pública, impulsionado por estes países, com as seguintes características: a) absorção e utilização de princípios e instrumentos da gestão privada na gestão pública; b) descentralização, especialmente via processo de criação de agências; c) privatização de setores alvo da intervenção estatal na atividade econômica; d) competição no setor público para alcançar a eficiência; e) instituição de instrumentos de aferição da eficiência e eficácia governamental; g) empoderamento dos cidadãos que participam do controle da atuação estatal, focado em resultados<sup>32</sup>.

Deve-se refletir contextualmente acerca deste período histórico. Do início da burocracia nos Estados contemporâneos – segunda metade do séc. XIX – até a crise deste modelo ocorre um agigantamento do próprio Estado. Basta notar que no séc. XIX a carga tributária era de aproximadamente de 5% do Produto Interno Bruto – PIB, enquanto que nas últimas décadas alcançou os 40% do PIB nas democracias

<sup>31</sup> Para Émerson Gabardo (2002, p. 34.): “foi característica notória das raízes da burocracia brasileira o seu irracionalismo, na medida em que se pautou pelo tradicionalismo patrimonialista.”

<sup>32</sup> A responsabilidade nos sistemas burocráticos ocorre por normas exaustivas, supervisão hierárquica e auditorias, o que muda no modelo gerencial, a preponderar os resultados/objetivos, a competição administrativa e a responsabilidade social. Cf. Bresser-Pereira, 2008, p. 401.

atuais. Nesta perspectiva é possível compreender os processos de reformas ocorridas nas últimas décadas como uma necessidade para a própria legitimação do Estado Social e suas novas atribuições. (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112-116)

É neste contexto que a reforma do Estado ocorreu no Brasil, em meados da década de 90, capitaneada pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, alicerçado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. É o chamado modelo de gerência pública.<sup>33</sup> Por mais que importantes referências tenham inspirado esta construção teórica – especialmente a Inglaterra, houve a devida adaptação à realidade brasileira. Isso porque se trata de um modelo histórico e normativo, a abarcar processos e estruturas dentro de um conceito de governança. Ao mesmo tempo em que se diminui o tamanho e a atuação da espacialidade estatal, amplia-se a publicização das políticas públicas via pactuação com o terceiro setor; mudam-se os controles antes eminentemente burocráticos para focar nos resultados e na comparação de resultados; busca-se flexibilizar a relação com os servidores públicos a fim de premiar os que possuem melhores rendimentos. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 391- 397)

A busca da eficiência está presente, insistentemente, na reforma do aparelho do Estado executada no Brasil.<sup>34</sup> Talvez seja mais adequado dizer que esta reforma foi em parte executada, pois muito dos seus instrumentos sequer foram efetivados, com é o caso da Lei Complementar a disciplinar a avaliação periódica de desempenho a fim de ensejar a perda do cargo de servidor público, previsto no art. 41, §1º, III da Constituição Federal. A inclusão do princípio da eficiência no *caput* do art. 37 da Constituição simboliza esta busca de uma mudança paradigmática na gestão pública brasileira, o que foi operado pela Emenda Constituição nº 19/1998.

<sup>33</sup> Por mais que o Decreto-Lei 200/67 tenha operado no caminho de uma maior descentralização da administração pública brasileira, não se defende a sua inclusão como uma efetiva reforma administrativa, uma vez que ainda esteve demasiadamente ligada ao modelo burocrático.

<sup>34</sup> “É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de ‘gerencial’, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade Democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado.” Cf. PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995, p. 6.

Além da Emenda Constitucional 19/1998, outras alterações na legislação, especialmente infraconstitucional, caminharam no sentido de alcançar os objetivos do modelo gerencial, como é o caso da Lei 9.790/99, que disciplinou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público; a Lei 9.637/98, que regou as Organizações Sociais; e a Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. Na trilha deste processo é possível elencar outros instrumentos normativo-legais que exsurgiram em governos posteriores, como é o caso da Lei 11.079/2004, que regulou as Parcerias Público-Privadas e a Lei 11.107/2005, que normatizou os consórcios públicos e os contratos de programa.<sup>35</sup> De uma forma ou de outra todos estes dispositivos buscaram trazer maior eficiência à atuação estatal, o que não é diferente com o Regime Diferenciado de Contratações, Lei 12.462/2011, que surge como a alternativa capaz de dotar as contratações de grandes obras para a Copa do Mundo de 2014 e para as Olimpíadas de 2016 (inicialmente) com a eficiência e eficácia necessárias para cumprir com o calendário assumido pelo governo brasileiro. Distante mais de 16 anos do modelo teórico que tentou implementar o modelo gerencial na administração pública brasileira, talvez seja possível questionar se os instrumentos previstos para concretizar a tão propalada eficiência nas contratações públicas encontram alguma pertinência com este movimento da década de 90 do século passado.

#### **4 O INSTRUMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DO REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES E A REFORMA GERENCIAL**

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas, visando inicialmente melhorar a agilidade das contratações para as obras de infraestrutura de grandes eventos esportivos, incluiu em seu escopo o mecanismo da remuneração variável.

A disposição normativa contida no art. 10 da Lei 12.462/11, regulamentada pelo Decreto nº 7.581, de 2011, estabeleceu a possibilidade de o contratante público estipular regras de variabilidade da remuneração do contratado, atrelando-a ao

<sup>35</sup> Observa-se que o art. 241 da Constituição Federal foi alterado pela Emenda Constitucional nº 19/1998.

desempenho, agilidade na produção e entrega do objeto contratado. (CINTRA DO AMARAL, 2014, p. 75)

O referido dispositivo permite que seja estabelecido, de forma justificada e vinculada (AURÉLIO, 2014. p. 100), o recebimento de um “plus” na remuneração da contratada, conforme for seu desempenho e agilidade, o que deve ser verificado com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos para entrega. (REZENDE, 2014; CELESTINO, 2012; CINTRA DO AMARAL, 2014, p. 78) Cumpre observar que essas metas e padrões deverão estar previstos no instrumento convocatório, o qual também estabelecerá a variação da remuneração, respeitando sempre o limite orçamentário fixado. (MAFINI, 2013, p. 50)

Embora a remuneração variável seja vista, de um lado, como uma proposta interessante para as finalidades públicas, não agradou, de outro, a alguns doutrinadores. Sob a ótica de Renato Monteiro de Rezende:

A Lei não descreve suficientemente bem como seria essa sistemática de remuneração variável, remetendo sua disciplina ao edital e ao contrato. Tal descrição, com algum grau de detalhamento, deveria constar da própria lei, mesmo porque trata da contraprestação devida à empresa contratada e assegurada pelo próprio texto constitucional, que determina sejam mantidas, na vigência do contrato, as condições efetivas da proposta. [...] pode-se questionar a criação de um regime como esse, sob a perspectiva de que ele tornaria a inexecução do objeto um evento normal e sujeito a uma disciplina específica no tocante à remuneração do contratado, quando na verdade a inexecução do contrato, ainda que parcial, deve ser vista como uma falta, punível na forma da lei. Ademais, a previsão do limite orçamentário fixado pela Administração como teto para os pagamentos permite interpretações de que a remuneração poderia exceder o valor da proposta vencedora (considerando-se que o valor da proposta vencedora deve ser inferior ao valor orçado), deixando aberta a possibilidade de fraudes. (REZENDE, 2011)

Em que pese haja controvérsia sobre a inclusão do novo mecanismo ser benéfica ou não, é oportuno asseverar que, com base no art. 55, III, da Lei 8.666/93, essa possibilidade é vedada expressamente na Lei Geral de Licitações, posto que ela determina que o contrato estabeleça “o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento”. Marçal Justen Filho, nessa lógica, afirma que “em grande parte dos



casos, o preço está predeterminado em termos exaustivos no instrumento contratual”. (JUSTEN FILHO, 2014, p. 683)

Contudo, na prática, em casos não muitos raros, não há no instrumento convocatório e na minuta do contrato, dentro das modalidades da Lei Geral, a prefixação do valor total a ser pago, havendo apenas critérios para a sua definição conforme o caso concreto. Todavia, em que pese isso signifique uma possibilidade prática de variação no valor do contrato, a eventual variação da remuneração na LGL não tem qualquer relação com a qualidade da atividade prestada, distinguindo-se, assim, da proposta realizada dentro do RDC. (CINTRA DO AMARAL, 2014, p. 80)

Outrossim, o mecanismo da remuneração variável não é tão inovador quanto, à primeira vista, possa parecer, já que há previsão legislativa, em alguns microsistemas, da possibilidade de variar a remuneração do contratado. Não obstante a alegação de alguns autores de que a origem da remuneração variável adveio da Lei 8.987/95 (Lei Geral de Concessões) (RIBEIRO; PRADO, 2007, p. 193), esse mecanismo foi previsto em lei apenas no §1º do art. 6º da Lei 11.079/2005<sup>36</sup>, a qual estabeleceu o contrato administrativo na modalidade de Parceria Público Privada. (AURÉLIO, 2014, p.104; RIBEIRO; PRADO, 2007, p. 194)

Assim, após essa autorização legislativa, esse instrumento começou a figurar reiteradamente nos contratos dessa natureza<sup>37</sup>, o que fez com que doutrinadores passassem a refletir sobre a variabilidade da remuneração no contrato em virtude do desempenho e agilidade do contratante. (AURÉLIO, 2014, p. 105)

O objetivo da criação desse mecanismo está internamente vinculado à busca por maior eficiência na contratação, a qual resulta da competição ampla e isonômica entre particulares, que serão remunerados, dentro dos limites estabelecidos no edital, conforme a consolidação do maior benefício, isto é, a

<sup>36</sup> Art. 6º A contraprestação da Administração Pública nos contratos de parceria público-privada poderá ser feita por: [...] § 1º O contrato poderá prever o pagamento ao parceiro privado de remuneração variável vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato. Cf. BRASIL. *Lei nº 11.079*, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm)> Acesso em: 28 jun. 2015.

<sup>37</sup> Pode-se utilizar como exemplo: Contrato de Concessão Administrativa para exploração, operação e manutenção, precedidas de obra de reforma, renovação e adequação do Complexo do Mineirão, Cláusula 26ª. Cf. Aurélio, 2014, p. 104.

remuneração variará conforme o desempenho do contratado. Assim, a ideia central é instituir uma relação jurídica entre o Estado contratante e o particular contratado, que, após justa competição entre os interessados, materialize o melhor benefício econômico ao ente público. (AURÉLIO, 2014, p. 106)

Deste modo, a simpatia pela utilização desse instrumento, o qual busca, primordialmente, eficiência e eficácia na realização da finalidade pública, mostra que, cada vez mais, a legislação brasileira tem caminhado no sentido de alcançar os objetivos calcados pelo modelo gerencial, sobretudo na concretização do princípio da eficiência, o qual, embora não expresso na Lei Geral de Licitações, tem grande relevância dentro do procedimento licitatório, em especial pela força normativa decorrente da previsão constitucional, não se admitindo a tese de que este princípio seja meramente decorativo. (GABARDO, 2002, p. 86)

O caráter normativo do princípio da eficiência decorre da sua inserção no *caput* do art. 37 da Constituição Federal<sup>38</sup>, através da Emenda 19/98, embora já fosse reconhecido há muitos anos dentro do direito brasileiro pela sua notória importância no tratamento das questões administrativas. (MAFINI, 2013, p. 52; GABARDO, 2002, p. 86; MEDAUAR, 2003, p. 132; CARVALHO FILHO, 2014, p. 30)

O princípio da eficiência norteia toda a administração pública e está diretamente ligado à ideia de ação, determinando que a administração atue de modo rápido e efetivo, a fim de proporcionar a realização das necessidades da população. (MEDAUAR, 2013, p. 132) Por força dele, a administração pública deverá adotar os métodos menos restritivos (relação ponderada entre custo e efetividade) a fim de que consiga o melhor resultado com o menor custo. (DI PIETRO; OLIVEIRA RAMOS; BATISTA DOS SANTOS, 2001, p. 49) Assim, é possível afirmar que o cerne do princípio é a busca pela redução dos desperdícios de dinheiro público, o que somente se alcançará através da prestação de serviços com celeridade, perfeição, presteza e rendimento funcional. (MARINELA, 2007, p. 41) Ademais, impende registrar que o mecanismo da remuneração variável não deixa de ser uma

---

<sup>38</sup> Para alguns estudiosos, como Ivan Barbosa Rigolin, nenhum órgão se tornará eficiente pelo fato da constituição ter incluído no sistema normativo o princípio da eficiência. A autora afirma que “a inclusão do princípio da eficiência no texto constitucional foi a atitude mas ineficiente da vida dos autores da ideia, nos últimos trinta anos” Cf. Rigolin, 2003, p. 26.

adaptação de instrumentos existentes, há muito, nas contratações privadas, coadunando-se, também, com um dos propósitos da reforma gerencial, que é absorção, no regime jurídico de direito público dos mecanismos utilizados na gestão privada, desde que compatível.

Deste modo, como já é de conhecimento notório, a busca pela eficiência da administração pública não é algo recente. A acentuada preocupação surge desde a substituição da administração pública burocrática pela administração gerencial, a qual não foi efetivada em sua plenitude, porém, implantou uma ideia, que pelo visto, vem sendo seguida. Dentre as inovações legislativas ocorridas no séc. XXI o regime diferenciado de contratações e a remuneração variável constituem-se em meios para a concretização deste desiderato, a aproximar a gestão pública dos instrumentos utilizados na gestão privada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consoante aprofundamentos teóricos realizados nesse trabalho é possível estabelecer as seguintes conclusões:

I – O Estado Democrático de Direito requer limites à atuação do poder estatal, como também procedimentos que não somente resultem na concretização do interesse público, mas que evitem a locupletação indevida ou desvios de todo o gênero. Ademais, a Administração Pública não é autossuficiente, a requerer a contratação de obras, serviços ou a aquisição bens. É neste escopo que exsurge o regime licitatório, a fim de nortear o administrador para a escolha das contratações que melhor persigam os interesses da própria administração. *Prima facie*, toda a contratação deve ser precedida de uma licitação, salvo as excludentes previstas na lei de regência – dispensa ou inexigibilidade.

II – Importantes princípios conjugam-se a fim de nortear o certame licitatório: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, igualdade, proibição administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo. De acordo com a contratação a ser feita deverá o administrador utilizar alguma das modalidades definidas: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão.

III – Recentemente, mediante a Lei 12.462/2011, foi instituída uma nova modalidade, o regime diferenciado de contratações públicas, originariamente prevista para as obras dos dois grandes eventos assumidos pelo Brasil: Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. O seu propósito inicial foi ampliado, mediante alterações legislativas, a abarcar, também, várias outras finalidades, como as obras na área de saúde, educação e do programa de aceleração do crescimento. De exceção para quase uma regra geral.

IV – O grande objetivo do regime diferenciado de contratações é uma maior eficiência e eficácia da administração pública, razão pela qual agregou procedimentos não previstos na lei geral de licitações: o caráter sigiloso do orçamento, a possibilidade de escolha da marca ou modelo, a preferência para utilização da contratação integrada, a remuneração variável e a possibilidade de contrato de eficiência. O foco deste estudo é a remuneração variável, para o qual é necessário resgatar a última reforma administrativa operada em *terrae brasilis*.

V – É possível elencar duas grandes reformas administrativas ocorridas na administração brasileira. Na década de 30 do século passado, com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, buscou-se superar a administração patrimonialista para alcançar uma administração burocrática. Esta tarefa não foi plenamente alcançada, o que deturpou ainda mais a burocracia que se implementava. Com o Decreto-Lei 200/67 operou-se uma pequena reforma, com foco na descentralização. A segunda grande reforma ocorre no final do século passado, mais precisamente em meados da década de 90, impulsionada pelas reformas ocorridas, anos antes, em outros países, cujo movimento foi denominado *New Public Management* – nova gestão pública. No Brasil foi designada de reforma gerencial, capitaneada pelo Ministro de Estado Bresser Pereira.

VI – Este contexto favorável a um processo de reformas decorreu da própria saturação dos modelos burocráticos, que não bastavam mais por si, especialmente pelo atrelamento exacerbado a procedimentos e não a resultados. Além disso, os poucos resultados administrativos podiam comprometer os próprios avanços dos Estados Sociais. É por esta razão que se estimulou a utilização, na administração pública, de práticas da gestão privada; impulsionou-se a descentralização, especialmente com a criação de agências; privatizaram-se entes e atividades não essenciais à administração pública; incitou-se à concorrência administrativa para a

concretização de melhores resultados; criaram-se meios para a aferição da eficiência e eficácia; e, por fim, impulsionou-se o cidadão para participar mais ativamente, mormente na condição de controlador, das atividades administrativas.

VII – Entretanto, o Brasil soube adequar para a sua realidade as experiências internacionais. Houve a diminuição da espacialidade estatal, mas, em contrapartida, fortaleceu-se o espaço público não-estatal, além da flexibilização nas relações com os servidores públicos e da mensuração dos níveis de eficiência da máquina administrativa. A centralidade deste processo iniciado em meados da década de 90 e que, aos poucos e em partes, transcorre até os dias de hoje, tem como marca a busca de maior eficiência da administração pública. É com este foco que se empreende este estudo para demonstrar, ou não, a compatibilidade do instrumento de remuneração variável do regime diferenciado de contratações com este conjunto de propósitos esquadrihados pela última reforma administrativa no Brasil, chamada de reforma gerencial.

VIII – O instrumento da remuneração variável surge com o objetivo de permitir variações nos valores pactuados no contrato administrativo em razão do desempenho, agilidade e entrega do objeto. Tais requisitos devem estar objetivamente previstos em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos, permitindo-se a sua efetivação de forma vinculada e não discricionária. Estas previsões também devem estar previstas no instrumento convocatório do certame, bem como os limites máximos da variação.

IX - Não se trata de mecanismo antes inexistente na administração pública. A legislação que rege as Parcerias Público-Privadas já fizera a previsão desta possibilidade. Assim, é inequívoca a persecução do princípio da eficiência via remuneração variável, uma vez que pode ser mais um meio para se alcançar melhores resultados com menos custo, como também a perfeição, presteza e melhor rendimento funcional. Além disso, trata-se de adaptação, para a gestão pública, de instrumentos utilizados pela gestão privada.

X – É diante destes fatores que é possível afirmar a total compatibilidade do regime diferenciado de contratações públicas e da remuneração variável com a reforma gerencial ocorrida em meados da década de 90. Busca-se maior eficiência na administração pública com a utilização de instrumentos da gestão privada. Tal qual qualquer mecanismo legal que possibilite o aprimoramento de virtudes



democráticas e de gestão, este mecanismo pode ser desvirtuado e remeter a desvios de todo o gênero. Para tanto, é crucial que de forma objetivamente ocorra a previsão, desde o instrumento convocatório, dos critérios para a remuneração variável, bem como a atuação intensa e criteriosa dos meios institucionais de controle da administração pública. Sem deixar de remanescer certo pessimismo, sobre o qual não é oportuno discorrer, é o que pode ser feito para tentar fazer com que a remuneração variável possa ser adequadamente utilizada pela gestão pública brasileira.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ricardo Barretto de. VELOSO, Vitor Lanza. **Uma visão geral sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas: objeto, objetivos, definições, princípios e diretrizes**. Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini. Curitiba nº 60, fevereiro de 2012. Disponível em: <[http://www.justen.com.br/pdfs/IE60/IE60\\_Ricardo\\_e\\_Vitor\\_RDC.pdf](http://www.justen.com.br/pdfs/IE60/IE60_Ricardo_e_Vitor_RDC.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2014.

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ARENDR, Hannah. **Sobre a Violência**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

AURÉLIO, Bruno. A previsão da remuneração variável do contratado sob o regime Diferenciado de Contratações Públicas. In: CAMAROSANO, Márcio; DAL POZZO, Augusto Neves; VALIM, Rafael (Coord.). **Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC (Lei nº 12.462/11; Decreto nº 7.581/11): aspectos Fundamentais**. 3.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

BEVIR, Mark. **Key Concepts in Governance**. London: Sage, 2009.

BOBBIO, Norberto. **Teoria Geral da Política: a filosofia política e as lições dos clássicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.462**, de 05 de agosto de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.987**, de 13 de fevereiro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.079**, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória n. 527**, de 18 de março de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Mpv/527.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Mpv/527.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.645**. Relator: Ministro Luiz Fux. Entrada no STF em: 26-08-2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=4645&classe=ADI&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.655**. Relator: Ministro Luiz Fux. Entrada no STF em: 09-09-2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?numero=4655&classe=ADI&origem=AP&recurso=0&tipoJulgamento=M>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. In: **Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, v. 50, jan-mar, 2010, p. 112-116. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Democracia\\_estado\\_social\\_reforma\\_gerencial.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Democracia_estado_social_reforma_gerencial.pdf)>. Acesso em 05. jan.2015.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. O Modelo Estrutural de Gerência Pública. In: **Revista de Administração Pública**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. v. 42, mar./abr., 2008.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

CELESTINO, Fernanda Karlla Rodrigues. Regime Diferenciado de Contratações: breves comentários à exceção que virou tendência. **Revista controle do Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. Volume X. nº 2- Jul/Dez 2012. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/component/jdownloads/finish/321-revista-controle-volume-x-n-2-jul-dez-2012/2061-artigo-9-regime-diferenciado-de-contratacoes-breves-comentarios-a-excecao-que-virou-tendencia?Itemid=592>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

CINTRA DO AMARAL, Antônio Carlos. Breves Notas Sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). In: CAMAROSANO, Márcio; CRETELLA JÚNIOR, José. **Das Licitações Públicas**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

CRUZ, Alcides. **Direito Administrativo Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves & cia, 1914.

DAL POZZO, Augusto Neves; VALIM, Rafael (Coord.). **Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC (Lei nº 12.462/11; Decreto nº 7.581/11)**: aspectos Fundamentais. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. OLIVEIRA RAMOS, Dora Maria de. BATISTA DOS SANTOS, Marcia Walquiria. D'AVILA, Vera Lucia Machado. **Temas Polêmicos sobre Licitações e Contratos**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

DI PIETRO, Maria Zylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2015.

GABARDO, Émerson. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 14. ed., rev. São Paulo: Saraiva, 2011.

HACHEM, Daniel Wunder. A concepção de gestão pública norte-americana e sua (in)compatibilidade com a realidade socioeconômica dos estados latino americanos em desenvolvimento. In: **Revista do Direito da UNISC**, Santa Cruz do Sul, nº 41, nov-dez, 2013.

JURKSAITIS, Guilherme Jardim; ROSILHO, André Janjácomo. **Existe Licitação para além da Lei 8.666/93?**. Disponível em: <[http://www.sbdp.org.br/arquivos/material/990\\_Guilherme\\_e\\_Andre\\_Existe\\_licitacao\\_para\\_alem\\_da\\_8666\\_-\\_v..pdf](http://www.sbdp.org.br/arquivos/material/990_Guilherme_e_Andre_Existe_licitacao_para_alem_da_8666_-_v..pdf)> Acesso em: 15 jul. 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 16.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

KJAER, Anne Mette. **Governance**. Cambridge, Polity Press, 2011.

MAFINI, Rafael. **Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. Salvador: Juspodium, 2007.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais LTDA, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. ALEIXO, Delcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Egon Bockmann; GUIMARÃES, Fernando Vernalha. – **Licitação Pública - a Lei Geral de Licitação - LGL e o Regime Diferenciado de Contratação – RDC**. São Paulo: Malheiros, 2012.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.

PALAVÉRI, Marcelo. **Municípios e Licitações Públicas**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.

REZENDE, Renato Monteiro de. **O regime Diferenciado de Contratações Públicas: Comentários à Lei nº 12.462, 2011**. Núcleo de Estudos e Pesquisas do Senado. Agosto 2011. Disponível em: <<http://www.sbdp.org.br/arquivos/material>

/925\_Relatorio\_-\_Assessoria\_Legislativa\_do\_Senado\_-\_Renato\_Rezende.pdf>.

Acesso em: 15 jul. 2014.

RIBEIRO, Mauricio Portugal; PRADO, Lucas Navarro. **Comentários à lei de PPP: parceria público-privada: fundamentos econômico-jurídico.** São Paulo: Malheiros, 2007.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **O servidor público nas reformas constitucionais.** Belo Horizonte: Fórum, 2003.