



REVISTA CIENTÍFICA - COSMOPOLITA EM AÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Artigo Original

O CIDADÃO: PONTO CHAVE NA INOVAÇÃO NOS PROCESSOS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ilane Nogueira M. Paravidine¹

Introdução

Para inúmeros autores, como por exemplo, Kliksber (1994) e Matias-Pereira (2005), a nova administração pública busca identificar o cidadão, prestar-lhe contas, ajustando-os às suas reais necessidades. Para alcançar esse objetivo, usa a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação, e envolve ainda uma mudança na estratégia de gerência que, entretanto, tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada, cuja ênfase seja a descentralização e a delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

Nas políticas públicas, podemos retratar a inovação gerencial, que está vinculada a mudanças institucionais e organizacionais com uma questão importante. As razões para tratar mudanças administrativas, enquanto questão de política, estão relacionadas à redução da confiança da sociedade civil nas instituições públicas, e ao aumento da demanda social por reformas organizacionais (MARCH & OLSEN, 1989).

A administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para esse fim, com o surgimento do grande Estado social e econômico do século XX, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, auto-referenda, ou seja, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (KLIKSBERG, 1994; MATIAS-PEREIRA, 2005, 2006). Por sua vez, argumenta Bresser Pereira (1996, 1997) que o novo papel do Estado, com vista a atender a estas demandas, é o de facilitar a competitividade internacional, o que pode ser conseguido mediante melhoria dos seus sistemas de gestão para uma ação mais efetiva e eficiente em benefício da sociedade.

O sucesso de uma inovação dependeria da capacidade gerencial para adotar e implementar

¹ Mestre em Ciência Política, Especializações em Docência Metodologia do Ensino Superior, Psicopedagogia e Planejamento, Implementação e Gestão de EaD. Graduações em Estudos Sociais e Pedagogia. Coordenadora Adjunta do Curso de Administração, Professora de Ciência Política e Administração de Serviços na Faculdade ICESP/Promove.

as inovações, que trazem embutidas uma política de governo e uma expectativa de comportamento dos sujeitos envolvidos na esfera pública. Ou seja, as inovações dependem dos mecanismos de interação existentes entre Estado e sociedade civil, pois é na esfera do Estado que os direitos são efetivados ou anulados, e dependeria também da pertinência e adequação entre expectativas sociais e o efetivo conjunto de valores e atitudes predominantes entre usuários e prestadores de serviços, já que é na esfera da sociedade civil que os direitos são reconhecidos e defendidos.

A aprendizagem para o exercício da cidadania e para desempenho de novos papéis é o maior desafio na adoção de inovação gerencial na administração pública. No Brasil este desafio está em incluir o cidadão enquanto sujeito ativo e consciente dos seus direitos.

Diante do novo cenário, torna-se relevante fazer referência que aborda as novas alternativas para dar respostas adequadas às demandas da sociedade, ou seja, servir ao público, bem como contribuir para o aumento do nível da cidadania. Discutir as mudanças organizacionais introduzidas no contexto nacional, é o que propõe esse trabalho.

Cidadania, Direitos e Inovação Gerencial

As mudanças nas estruturas econômicas e sociais acompanham as mudanças ideológicas das sociedades industrializadas e em processo de industrialização, e teve início a partir do final século XIX, (PORTER, 1999), uma vez que o conceito de cidadania não é estático, mas produzido geográfica e temporalmente.

Conforme Benevides (2004, p. 45):

A cidadania é expressa num conjunto de direitos e deveres que permite aos cidadãos e cidadãs o direito de participar da vida política e da vida pública, podendo votar e serem votados, participando ativamente na elaboração das leis e do exercício de funções públicas.

O cidadão tem sido confundido com o voto no Brasil. Cidadão é aquele que vota e não é o que define como tal. Exemplo disso pode-se notar em épocas de eleição, quando o Estado e os políticos convocam a sociedade para praticar a cidadania, como se esse comportamento não tivesse sido praticado no dia-a-dia do cidadão. Para Toro (1997, p. 19), “Cidadão é a pessoa capaz de criar ou transformar, com outros, a ordem social e a quem cabe cumprir e proteger leis que ele mesmo ajudou a criar”. Ser cidadão é ser inicialmente ético. É ter o exercício do respeito, da solidariedade, da responsabilidade, da justiça e da não-violência. É aprender usar o diálogo na mais diferente situação e comprometer-se com o que acontece na vida coletiva da comunidade e do país. Esses valores e essas atitudes precisam ser vividos em todos os âmbitos da sociedade. Devem ser estimulados no convívio social.

Baseado em Gadotti (2000, p. 134):

Existe hoje uma concepção consumista de cidadania sustentada na competitividade capitalista, a qual restringe-se ao direito do cidadão de exigir a qualidade anunciada dos produtos que compra, em oposição a essa concepção restrita existe uma concepção plena de cidadania. Ela não se limita aos direitos individuais. Ela se manifesta na mobilização da sociedade para a conquista dos direitos e devem ser garantidos pelo Estado. É uma cidadania que visa também à construção de novos direitos.

Hannah Arendt aborda a cidadania como acesso ao espaço público, como o "direito a ter direitos" Lafer (*apud* ARENDT 1991, p. 22), demonstra a coerência da cidadania que não pode ser reduzida apenas à simples vinculação, à nacionalidade ou à participação política eleitoreira dos indivíduos na sociedade.

Estas mudanças resultaram em negociação da relação entre estado e sociedade civil, com implicações para significado da cidadania na sociedade moderna (DRAIBE, 1986). Assim, entende-se que a noção de cidadania de uma determinada sociedade é o núcleo articulador entre os eixos organizacional e institucional das inovações que se estão introduzindo na administração pública.

É proveniente de Marshall (1967), que disse que no século XX, uma das principais contribuições sobre a constituição dos direitos de cidadania, vem do campo teórico. Para o autor, a cidadania seria composta dos direitos civis, políticos e sociais. Marshall formulou, a partir da experiência inglesa, uma sequência progressiva sobre os direitos, o que conferiu ao seu discurso as características de uma “teoria geral da mudança social”.

Historicamente, a cidadania tem assumido várias formas em função dos diferentes contextos culturais. O conceito de cidadania, enquanto direito a ter direitos, tem se prestado a diversas interpretações. Entre elas, tornou-se clássica a concepção de T.H. Marshall, que, analisando o caso inglês e sem pretensão de universalidade, generalizou a noção de cidadania e de seus elementos constitutivos (MARSHALL, 1967).

A cidadania seria composta dos direitos civis e políticos - direitos de primeira geração -, e dos direitos sociais – direitos de segunda geração. Os direitos individuais de liberdade, igualdade, propriedade, de ir e vir, direito à vida, segurança etc. São os direitos que embasam a concepção liberal clássica. Já os direitos políticos, alcançados no século XIX, dizem respeito à liberdade de associação e reunião, de organização política e sindical, à participação política e eleitoral, ao sufrágio universal etc. São também chamados direitos individuais exercidos coletivamente, e acabaram se incorporando à tradição liberal.

Os direitos de segunda geração, os direitos sociais, econômicos ou de crédito, foram conquistados no século XX a partir das lutas do movimento operário e sindical. São os direitos ao trabalho, saúde, educação, aposentadoria, seguro-desemprego, enfim, a garantia de acesso aos meios de vida e bem-estar social. Tais direitos tornam reais os direitos formais (VIEIRA, 1997).

Enquanto os direitos de primeira geração – civis e políticos – exigiriam, para sua plena

realização, um Estado mínimo, os direitos de segunda geração – direitos sociais – demandariam uma presença mais forte do Estado para serem realizados, no que se refere à relação entre direitos de cidadania. Assim, existiria uma tensão interna entre os diversos direitos que compõem o conceito de cidadania (liberdade x igualdade). A tese atual de Estado mínimo – patrocinada pelo neoliberalismo, que parece haver predominado sobre a social-democracia nesta década – corresponde não a uma discussão meramente quantitativa, mas as estratégias diferenciadas dos diversos direitos que compõem o conceito de cidadania e dos atores sociais respectivos.

Os chamados “direitos de terceira geração” surgiram na segunda metade do século passado. Trata-se dos direitos que têm como titular não o indivíduo, mas grupos humanos como o povo, a nação, coletividades étnicas ou a própria humanidade. É o caso do direito à autodeterminação dos povos, direito ao desenvolvimento, direito à paz, direito ao meio ambiente etc. Na perspectiva dos “novos movimentos sociais”, direitos de terceira geração seriam os relativos aos interesses difusos, como direito ao meio ambiente e direito do consumidor, além dos direitos das mulheres, das crianças, das minorias étnicas, dos jovens, anciãos etc. Já se fala atualmente de “direitos de quarta geração”, relativos à bioética, para impedir a destruição da vida e regular a criação de novas formas de vida em laboratório pela engenharia genética (VIEIRA, 1997).

Alvo de muitas críticas, a visão de Marshall tem sido amplamente debatida e dentre as quais algumas merecem destaque: o etnocentrismo, ou seja, o fato de suas assertivas estarem relacionadas ao contexto inglês, não podendo assim se generalizar; e sua visão evolucionária, ao estabelecer os direitos civis com precursores dos direitos políticos e estes antecedendo aos direitos sociais.

Para Turner (1993), diferentes grupos sociais podem experimentar uma ordem diferente da descrita por Marshall e cita como exemplo as mulheres, que podem ter alcançado um certo nível de direitos sociais, antes de seus direitos civis e políticos terem sido plenamente desenvolvidos. Outro aspecto pelo qual o autor é criticado refere-se à ausência do papel das classes sociais na conquista dos direitos, indicando que a transição para a cidadania foi gradual e pacífica.

A concepção de cidadania de Marshall prestou-se a inúmeras críticas, desde as que excluíram os direitos sociais nela contidos, por não serem direitos naturais e sim históricos (CRANSTON, 1983), até os que classificaram a cidadania em *passiva*, a partir “de cima”, via estado, e *ativa*, a partir “de baixo”, de instituições locais autônomas. Haveria, assim, uma cidadania conservadora – passiva e privada -, e uma outra revolucionária – ativa e pública (TURNER, 1993).

Com efeito, para Cranston (1983), os direitos naturais não estariam vinculados a coletividades nacionais, haveria que desvincular cidadania de nação. Os direitos naturais seriam limitados à liberdade, segurança e propriedade, ou seja, os direitos humanos que escapariam à regulamentação positiva por constituírem princípios universais. Os direitos sociais, assim, não seriam considerados direitos naturais, como entendeu a Organização das Nações Unidas - ONU ao

incluí-los no elenco de direitos humanos.

A partir das críticas à definição marshalliana de cidadania, Turner (1993) considera que a cidadania corresponde ao “conjunto de práticas (jurídicas, políticas, econômicas e culturais) que definem uma pessoa como um membro efetivo da sociedade, o que traz como consequência o dimensionamento do fluxo de recursos para indivíduos e grupos sociais” (p.25). Assim concebida, a cidadania é uma consequência de lutas políticas, da distribuição desigual de recursos e faz parte de uma dinâmica histórica, na qual se incluem os novos movimentos sociais. Nesta definição, Turner engloba direitos e deveres sociais, o tipos desses direitos (cidadania ativa e passiva), a forma como são distribuídos entre os diferentes setores da sociedade (modos de participação) e dimensão política, trazendo o cidadão para o epicentro do assunto. Ou seja, Estado-nação, tão importante na visão marshalliana, é abolido da definição de Turner.

Para entender a política econômica e social brasileira no pós 1930, Santos (1979) utiliza a cidadania regulada como o conceito-chave. Segundo Santos (1970), no Brasil, as raízes da cidadania se encontram em um sistema de estratificação ocupacional, definido por norma legal e não por um código de valores políticos. Ou seja, são considerados cidadãos aqueles que possuem uma profissão e “os direitos dos cidadãos restringem-se aos direitos do lugar que ocupa no processo produtivo, tal como reconhecido por lei” (SANTOS, 1979, p. 68).

É necessário que os homens assumam os princípios éticos para que a cidadania seja exercida na sociedade; também é necessário que os princípios se expressem em situações reais, que possam ter experiências e que possam conviver com a sua prática. É necessário que haja capacidade de autonomia moral, além de capacidade de analisar e eleger valores para si, consciente e livremente.

É importante também, que nesse processo, o papel ativo dos sujeitos seja construído a partir de seus valores, sentimentos e emoções. Que haja interação estabelecida entre pessoas imbuídas, objetos e relações para que possibilitem a capacidade de diálogo e de tomada de decisão, partindo para construção de ambientes democráticos.

Compunham o grupo dos “pré-cidadãos”, aqueles que não possuísem uma profissão ou que tivessem uma ocupação desconhecida por lei, inflando o mercado informal de trabalho e a marginalidade. Neste contexto, os parâmetros para definição de cidadania são a regulamentação das profissões, sindicatos públicos e a carteira profissional, sendo esta, “a certidão de nascimento cívico” e o instrumento jurídico comprovante do contrato entre o Estado e a cidadania regulada (SANTOS, 1979, p. 69).

O conceito de cidadania e sua relação com gestão social orientada pela racionalidade comunicativa é discutido por Tenório (1998), a partir da teoria crítica de Habermas. Para tanto, este autor enfatiza o conceito de cidadania deliberativa apoiado na concepção republicana, na qual os cidadãos agem como “atores políticos responsáveis de uma comunidade de pessoas livres e iguais”

(p.18).

Assim, para que uma inovação gerencial na administração pública pudesse ter uma base de sustentação, seria fundamental que estivesse apoiada na cidadania deliberativa, que sugere que a “pessoa, ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto (...) deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade” (TENÓRIO, 1998, p. 19).

O que significa ser cidadão e o que pode ser feito, requer diferentes leituras sobre o assunto. No contexto das inovações pautadas na qualidade dos serviços e que estão sendo adotadas pela administração pública, o cidadão é tratado como “cliente ou consumidor”, o que significa posicionar-se como um sujeito cujo poder se resume à capacidade de consumo de bens e serviços ofertados pelo mercado. Neste sentido, a expressão das insatisfações é o abandono do serviço pelo usuário (MATIAS-PEREIRA, 2009).

De acordo com Turner (1993), o conceito de direitos humanos tem sido defendido como importante complemento à ideia de cidadania, pois se fundamenta em um sistema político global, sendo mais realista e progressivo do que tradicional e nacional conceito de cidadania. Predomina também o significado de que a cidadania é referente à nacionalidade, ou seja, como “conjunto de habitantes de um território”. Este significado não expressa as diferenças existentes entre os habitantes de uma nação e as consequências dessa diferenças nas reivindicações por bens de uso coletivo.

Esta visão não é contestada por Dittgen (1999) que afirma que, em um mundo onde tudo é intercambiável e fluido, a necessidade de possuir uma identidade coletiva se torna mais forte. Assim, para o autor, o Estado-nação continua sendo a mais importante instituição para assegurar o papel da lei, e a tese do declínio da importância da cidadania é consequentemente também uma variação da tese do fim do Estado-nação.

Verifica-se uma crise de sua autonomia de que o Estado-nação é importante para a cidadania, na qual as condições econômicas não são definidas pelos governos locais. Entretanto, estes podem adotar políticas para facilitar a ação coletiva, envolvendo o público em projetos educacionais voltados ao desenvolvimento de competências técnicas e políticas, e apoiando iniciativas que facilitem a participação na administração pública (GYAFIRD, 1991). Em princípio, a qualidade dos serviços deixam implícita a ideia da participação dos usuários para evitar o abandono do serviço.

À medida em que são introduzidas novas formas de gerenciamento na administração pública, nota-se que são inclusas novas concepções de cidadania, juntamente com mudanças ideológicas e culturais. Estas inovações gerenciais originadas da esfera privada contemplam “novas” formas de participação, fazendo com que ganhem um caráter mais abrangente do que

simplesmente encará-las como mudança na forma de administrar, como inicialmente se poderia supor.

Os novos movimentos sociais, mais do que a luta de classes, são responsáveis pela expansão da cidadania. A cidadania continua sendo o epicentro nos conflitos sociais, considerando-se um equívoco pensar que, no contexto da globalização econômica, o Estado-nação deixaria de ser a célula germinativa para a expansão da cidadania e dos direitos dos cidadãos. A cidadania se efetiva no espaço público que, dependendo dentre outros requisitos, do entendimento que os indivíduos têm sobre cidadania e seus direitos enquanto cidadãos. O Estado gerencial contém um conjunto de idéias e valores que se sustentam no individualismo, na introdução de mecanismos de mercado, na razão instrumental enquanto modelo de gestão das organizações públicas. Ante estes modelos, o real debate é se inovações pautadas na lógica do mercado podem propiciar controle democrático por parte dos usuários dos serviços (VIEIRA, 1997).

A orientação para o mundo público, como um conjunto de direitos e deveres ante os outros, aonde a cidadania é outorgada pelo Estado e cujos valores são orientados para consumo e para o mundo privado, é o que se procura situar e analisar, a seguir, além de algumas evidências empíricas que fundamentam os direitos dos cidadãos para a implantação de inovações gerenciais na administração pública.

O Que Significa Inovação Na Administração Pública?

Procura-se entender a administração pública enquanto entidade que possui uma estrutura executiva e uma estrutura política (governo), para melhor compreender a inovação gerencial na esfera pública. Ao se inter-relacionar, incorporam, desse modo, a dimensão política da administração pública.

Considera-se inovação gerencial, a melhora da qualidade nos serviços ao cidadão no setor público, e se constituem em tentativas de interferir no *modus operandi* das organizações nas quais são implantadas, ou seja, na forma de organizar a produção. Para efeito deste trabalho, a inovação gerencial na administração pública é caracterizada por modificações desencadeadas pelo governo e empreendidas nas organizações deste setor, que possibilitem o desenvolvimento de práticas transformadoras entre os sujeitos envolvidos na produção e no consumo dos serviços.

Logo, a inovação gerencial é um processo que pode demandar e, ao mesmo tempo, provocar mudanças organizacionais e institucionais, estando a eficácia de sua adoção na administração pública condicionada a fatores de natureza histórica e social do contexto, no qual estão inseridas em estreita relação com a cultura cívica da população servida.

As inovações gerenciais no contexto dos serviços públicos diferem sobremaneira das

inovações empreendidas no setor empresarial. Nos serviços públicos, a qualidade é reconhecida como um direito do cidadão (GASTER, 1999). No entanto, muitas condições necessitam ser preenchidas antes que as políticas de qualidade ao atendimento sejam efetivas.

A qualidade no serviço público está associada a objetivos estratégicos, de acordo com a diversidade de definições discutidas acima. Indica também que, derivados de valores, sejam estes explícitos, como na definição de missão e visão das organizações, ou implícitos. Valores como democracia, *accountability*, *empowerment* e comunidade são considerados a base da qualidade nos serviços públicos (GASTER, 1999).

Enquanto o setor privado visa a lucratividade e competição, o setor público tem como objetivo maximizar a renda e minimizar os gastos. Essa é uma distinção pontual nos objetivos dos dois setores.

Mesmo organizações com objetivos já definidos, segundo Gaster (1999), elas podem ter dificuldades para mantê-los quando são implantados ações de qualidade de serviços. Estas dificuldades decorrem da substituição dos objetivos que orientam a esfera pública, por aqueles associados aos sistemas empresariais e que são, geralmente, vinculados à qualidade de serviços.

Particularmente na administração pública, e também no setor de serviços de um modo geral, pelo seu caráter de ser mão-de-obra intensiva, o enfoque gerencial é de grande importância para a qualidade. Neste setor, a qualidade depende dos sujeitos que praticam as ações e, principalmente, dos que sofrem a ação, ou seja, o cidadão. Assim a definição de qualidade de serviço comporta ainda uma quarta visão: a do cidadão ou “usuário”. Embora Pollitt (1994) reconheça a importância de incorporá-la na definição de qualidade na administração pública, ele não a desenvolve, constituindo-se uma das lacunas do seu trabalho.

Os conceitos sugeridos para definir os que recebem serviços públicos são usados de modo intercambiáveis, tais como, clientes, usuários, consumidores e público Hague (*apud* GYFORD, 1991, p.36). Não há preocupação quanto aos significados. Geralmente, quando há dependência dos profissionais para prestar um serviço, usa-se o termo cliente, porém nos serviços sociais é mais comum o termo “usuário”. A denominação “consumidor” é usada para expressar relações de troca com pagamento pelo serviço.

É perceptível que as mudanças nas relações entre a administração pública e seus usuários decorrem, em grande parte, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão. Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Assim, a prestação de serviços tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no mundo, e particularmente no Brasil. Os motivos para a crescente insatisfação com os

serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento. Nesse contexto, a ausência de conhecimento e a resistência à adoção das ferramentas necessárias para a melhoria do atendimento contribuem para dificultar qualquer mudança significativa nessa área.

No Brasil, é possível constatar que poucas são as práticas que envolvem a participação direta dos cidadãos na formulação e na implementação de políticas públicas. No entanto, uma recente teoria da área aponta a participação direta dos cidadãos como uma alternativa para se desenvolver uma sociedade genuinamente democrática.

De acordo com Olson (1971) e Sandler (1992), a possibilidade da escolha por parte do “usuário” é tratada pela Teoria da Escolha Pública, como garantia de qualidade e a saída, no sentido de abandonar aquele prestador de serviço que não corresponde às suas expectativas, é a pressão do “usuário”, que parece ser um fator importante na implantação de melhorias, mas não o único.

Na abordagem da gestão da qualidade de serviços, como referencial das empresas privadas, o cliente é o elemento estimulador das relações no mercado de bens de consumo. Já no setor público e na perspectiva institucional, o ponto de partida é a satisfação do cidadão. Porém, em nosso país, a administração pública parece esquecer sua finalidade ao introduzir as inovações.

Conclusão

O papel do cidadão foi enfocado neste trabalho ao discutir-se a relação entre inovação gerencial na administração pública no contexto das questões de Estado, cidadania e direitos dos cidadãos, referenciando-se nos trabalhos de Marshall (1950), Draibe (1997), Santos (1997), Turner (1993), Tenório (1998) e a Constituição Brasileira (1988) como base bibliográfica. O entendimento dos usuários em relação à cidadania e direitos dos cidadãos no Brasil, foi o foco desse estudo. A conclusão é que na implantação de inovações gerenciais na administração pública, existe a necessidade de esclarecimento dos usuários quanto à cidadania, enquanto direitos e deveres ante outros, Estado e sociedade.

Existe uma dificuldade do cidadão no entendimento dos seus direitos constitucionalmente assegurados, assim como o possível desconhecimento da existência de mecanismos legais que podem ser acionados para assegurá-los, o não entendimento da maioria dos cidadãos em influenciar a manutenção de inovações gerenciais no setor público, principalmente se estas inovações não forem dirigidas para estimular a compreensão.

Importante salientar que no Brasil é possível constatar que poucas são as práticas que envolvem a participação direta dos cidadãos na formulação e na implantação de políticas públicas.

No entanto, uma recente teoria da área aponta a participação direta dos cidadãos como uma alternativa para se desenvolver uma sociedade genuína.

Sob pena de autoritarismo, os direitos constituídos como liberdades, por exemplo: os direitos civis, é necessário para um bom convívio, o afastamento do aparato do Estado. No entanto, os direitos que constituem poderes, como os sociais, é essencial a intervenção do Estado democraticamente gerenciado para cumprir suas funções.

Por fim, mesmo com as dualidades existentes no conceito de cidadania, estas definições continuam sendo um conceito-chave para a perfeita compreensão das relações entre Estado e sociedade civil. Mister se faz os esforços do Estado no propósito de melhorar a qualidade da prestação do serviço público, da perspectiva de quem usa, e possibilitar o aprendizado social de cidadania, sem, contudo, deixar de observar as características culturais da população.

Referências

BARBALET, J. M. t. In: TURNER, Bryan S (Ed.) *Citizenship and Social Theory*. London: SAGE, 1993.

- BRASIL. Ministério da Educação. *Constituição da República Federativa do Brasil*; promulgada em 5 de outubro de 1988. 2.ed. Rio de Janeiro: FAE, 1989. Título VIII, Capítulo II, Seção II, art. 196.
- BULMER, Martin; REES, Anthony M. *Conclusion: citizenship in the twenty-first century*. In: _____.(Ed.) *Citizenship today: the contemporary relevance of T. H. Marshall*. London: University College Press.
- DEMING Edwards W. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DITTGEN, Herbert. *World without borders? Reflections on the future of the Nation-state. Government and Opposition*, v.34, n.2, p. 161-179, Spring 1999.
- DRAIBE, Sônia Miriam. *O padrão brasileiro de proteção social: desafios à democratização*. *Análise e Conjuntura*. Curitiba, v. 8, n. 2, p. 13-19, fev. 1986.
- GASTER, Lucy. *Quality in public services: managers' choices*. 2.ed. Buckingham: Open university Press, 1999, 1999. 149 p.
- GYFORD, John. Models of change. In: _____. *Citizens, consumers and councils: local government and the public*. England: Macmillan, 1991.
- HIRSCHMAN, Albert O. *De consumidor a cidadão: atividades privadas e participação na vida pública*. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- LAFER, C. *A reconstrução dos direitos humanos*. São Paulo: Cia. das Letras, 1991.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, Milton. *O espaço do cidadão*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1993.
- SANTOS, Wanderley Guilherme dos. *Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira*. 2. ed. Rio: Campus, 1979.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. *Rap*, v. 32, n. 5, p. 9-13, set./out. 1998.
- VEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- WEBER, M; COHN, G. (Org.). *A objetividade do conhecimento nas ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991.