

A Gestão de Espaços da Administração Pública ao Longo do Século XX: Um Estudo sobre as Cidades de Salvador e Aracaju.

Autoria: Napoleão dos Santos Queiroz, Emiliania da Costa Vargens

Resumo: Este estudo analisa a evolução de configurações de espaços da administração pública, dando destaque a duas cidades do nordeste do Brasil: Salvador e Aracaju. Tendo como objetivo analisar os espaços utilizados pela administração pública a partir da identificação de suas formas variadas, o presente trabalho considera que a multiplicação desses espaços sofre influência de novos conceitos que vão sendo incorporados às práticas da gestão pública e prestação de serviços. Através de uma análise retrospectiva do século XX, identifica-se, inicialmente, a “desordem” urbana da ocupação de espaços, nas cidades brasileiras, pelas esferas da Administração Pública estadual, federal e municipal. Verifica-se, então, a busca da “ordem”, com a centralização dos espaços da administração pública, orientada para a lógica racional/funcional, observando-se a proliferação de Centros Administrativos, nas décadas de setenta e oitenta. Tendo em vista a emergência de novas configurações de espaços, no limiar do século XXI, destaca-se o Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, o uso da internet e as redes interorganizacionais como alternativas que constituem uma ampla perspectiva de mudanças institucionais focadas na cidadania e na qualidade de vida.

Introdução

Ao analisar a configuração de espaços da administração pública, no contexto das cidades, verifica-se a quase inexistência de literatura tratando do tema, salvo questionamentos críticos e tangenciais, a exemplo de: QUEIROZ (1990); VARGENS (2001); CHANDLER (1962); SOJA (1993); KERTESZ (1974); LIMA (1974); STEINBERGER (2001); FOUCAULT (1979); GIDDENS (2001); entre outros.

Os textos que tratam do tema Administração Pública no Brasil, como KEINERT (2000); PAIVA (2000); COSTA (1997); SEGAWA (2002); FADUL (1997); LOIOLA e MOURA (1996); não fazem referência ao espaço da Administração Pública. Da mesma forma, os textos sobre arquitetura e urbanismo, analisam aquela questão, como SOUZA (1988); SANTOS (1987); entre outros.

A noção de espaço, por sua vez, é utilizada nos estudos de administração pública, com diversas conotações. FADUL (1997) lembra que espaço público é, muitas vezes, traduzido como lugares públicos, sendo espaço visível, ou ainda, espaço teórico, aberto a todos. Ressaltando as transformações nos mercados de serviços urbanos que conduzem à reorganização das cidades, fazendo emergir cidades estruturadas em grandes redes de atores articulados e hierarquizados, esta autora argumenta que: “o espaço público tornou-se sinônimo de imagem da cidade, na confluência de diferentes interesses políticos, econômicos, urbanísticos e culturais mais ou menos contraditórios, significando para os mesmos atores tanto um espaço de cidadania, suporte de múltiplas práticas, mediado de diferentes tensões, quanto um espaço de redes consideradas como serviço coletivo que gerencia nas melhores condições e pelo menor custo”.

COSTA (1997) revela que o estudo dos movimentos sociais remete-nos a duas definições de espaço público: “a primeira delas diz respeito a determinadas garantias institucionais e legais à manifestação, expressão e organização políticas consolidadas ao longo da democratização. A segunda definição enfatiza o caráter público/publicista presente na idéia de esfera pública, tratando do contexto social marcado pela emergência de novos atores, os

quais buscariam a redefinição do espaço público e do espaço privado, ampliando, desta forma, as fronteiras da política”. MOURA (1996), analisando as tendências nas formas de gestão pública, aponta a busca da construção de espaços de participação popular na gestão local.

PAIVA (2000) defende o espaço público “como o lugar onde as relações e ações comunitárias se passam, se abrigam e têm curso; espaço onde se exteriorizam as demandas, as reivindicações da comunidade; espaço acolhedor de diversas instituições estatais e não estatais, do agir publicamente, das reuniões; espaços, por excelência, do debate e do agir livre e coletivo”. Assim, observa-se que o espaço da administração pública no contexto de cidades, resume-se, no olhar despretensioso de PAIVA, a um mero espaço acolhedor de estatais.

SOJA (1993) assinala que a relevância da configuração do espaço na análise do discurso social crítico, apresentou-se no século XIX e, em grande parte do século XX, como objeto desvalorizado e despolitizado. Soja ressalta:

“Pouca coisa mudou no tocante à primazia teórica da história em relação à geografia, durante a terceira modernização do capitalismo e a era subsequente de fordismo e administração estatal burocrática, que se estendeu aproximadamente desde a revolução russa até o fim dos anos sessenta. A obsessão do século XIX com o tempo e a história, como a denominaria Foucault, continuou a enquadrar o pensamento crítico moderno [...] ‘o espaço foi tratado como o morto o fixo, o dialético, o imóvel. O tempo, ao contrário, foi a riqueza, a fecundidade, a vida e a dialética’” (SOJA, 1993: p.11).

Outros autores, a exemplo de GIDDENS (1991), que têm mostrado a relevância da estruturação tempo-espaço; CHANDLER (1962) que trata das relações entre estratégia e estrutura; FOUCAULT (1979) com a operacionalização da microfísica do poder, ilustrada por Bentham no “panopticon”. De outro modo, a busca da racionalidade no projeto arquitetônico de configuração do espaço da Administração Pública, pode ser vislumbrado no projeto de Lúcio Costa e Niemeyer a respeito da concepção de Brasília. Este projeto apresenta uma clara sinalização para os postulados da arquitetura Corbusieriana. Para SEGAWA (2002), “Brasília nasceu sobre o signo da hierarquia: pensada como capital de um país...”.

SANTOS (1987) aponta a construção de Brasília como a ocasião para acontecer um novo pacto territorial, porém não analisa Brasília como espaço central de Administração Pública Brasileira, ou melhor, o distrito Federal como espaço de produção de saber/poder.

SEGAWA (2002) apresenta uma breve análise compatível com a essa perspectiva, salientando, entre outros aspectos, a trajetória dos espaços da administração pública brasileira, desde as primeiras experiências de invenção de capitais: Belo Horizonte (1894) e Goiânia (1933), à criação de Brasília (1959) e, mais recentemente, Palmas, capital do novo estado do Tocantins (1990). Destaca, também, a criação de centros político-administrativos estaduais, efetivados nos anos de 1970, organizados como cidadelas afastadas dos núcleos urbanos tradicionais, implantados em grandes vazios periféricos à cidade (vetores de expansão), obedecendo a planos diretores e espalhados no modelo de Brasília. SEGAWA (2002) exemplifica com os centros político-administrativos de Salvador, Belém, Porto Alegre, Fortaleza, Natal e Mato Grosso.

Uma análise retrospectiva da configuração dos espaços de Administração Pública mostra que, inicialmente, apresentava-se de forma desordenada, no contexto das cidades brasileiras, exceto na definição da cidade sede-administrativa do governo federal – a cidade do Rio de Janeiro. Num segundo momento, a mudança da capital do Rio de Janeiro para o Planalto Central do país, com a construção da cidade de Brasília – o novo distrito federal.

No Brasil, o processo evolutivo dos espaços de Administração Pública contou, desde o início, com a polêmica da mudança da capital sede de governo no Distrito Federal, da beleza exuberante da Cidade do Rio de Janeiro para o projeto de interiorização de Juscelino Kubitschek, levado a efeito com a construção de Brasília.

Foco de resistência de ministérios e órgãos de administração indireta (fundações; empresas públicas e sociedades de economia mista) que preferiram ficar na cidade do Rio de Janeiro, o processo de institucionalizar a nova capital do país foi, gradativamente, se concretizando, muito embora fugisse ao contexto da racionalidade prevista no projeto de Lúcio Costa e Oscar Niemayer – o surgimento inexorável das cidades-satélites que, hoje, fazem parte de urbanização de Brasília.

Nas demais cidades, inclusive nas capitais brasileiras, os espaços da Administração Pública espalharam-se pela malha urbana, fugindo, inicialmente, da ordenação do espaço buscado pela racionalidade moderna, caracterizando-se pela ineficiência, sobreposições de estruturas, espaços mal elaborados e/ou inadequados para a consecução de seus objetivos.

No período autoritário, a idéia de buscar a “ordem”, a centralização administrativa pretendida pelo poder central, faz com que se reproduzam, nos espaços da Administração Pública das cidades brasileiras, novamente o sentido de planejamento do espaço organizacional, visto no surgimento de centros administrativos, centralizados.

Com a abertura política em meados da década de 80, surgem novas estratégias e estruturas da administração pública, agora voltadas para a construção da cidadania, onde se configurariam, a partir daquela década, o surgimento de serviços dinâmicos descentralizados/centralizados de prestação de serviços ao cidadão.

Mais recentemente, surgem, na trajetória da tecnologia informacional, mudanças profundas na administração pública, ainda em desenvolvimento, levando a novos conceitos da prestação de serviços, atingindo o habitat da cidade, como a virtualização dos serviços através da internet, e, por outro lado, a emergência de redes interorganizacionais que favorecem a dinamização da cooperação entre cidadãos, organizações públicas (inter e intra) e a comunidade de um modo geral.

Visto desse modo, o início do século XXI apresenta uma diversidade de configurações de espaços de Administração Pública, muito embora, com problemas de diferentes nuances, no contexto brasileiro, como será tratado neste trabalho. Para tanto, faz-se necessário analisar algumas representações desses espaços, que surgiram ao longo do século XX, que caracterizam a administração pública nas cidades brasileiras, aqui ilustradas por Salvador e Aracaju. A escolha de tais cidades justifica-se pelo fato de ambas apresentarem características comuns em termos de configurações de espaços da administração pública.

O quadro 01 apresenta o crescimento populacional dessas duas cidades na última metade do século XX, que será analisado nos próximos itens como elemento contextual para o desenvolvimento dos espaços da administração pública nessas cidades.

Quadro 01: A População da Bahia e do Município de Salvador, de Sergipe e do Município de Aracaju (1940-1990)

ANO	POPULAÇÃO		POPULAÇÃO	
	SERGIPE	ARACAJU	BAHIA	SALVADOR
1940	542.326	59.031	3.918.112	290.443
1950	644.361	78.364	4.834.575	417.235
1960	752.256	114.162	5.920.447	649.453
1970	900.744	183.670	7.493.470	1.007.195
1980	1.140.121	293.131	9.454.346	1.501.981
1990	1.491.876	402.341	11.867.991	2.075.273

Fonte: IBGE (1996)

Dessa forma, aborda-se, a seguir, os centros administrativos da Bahia e de Sergipe, como exemplos de iniciativas para organizar a “desordem” urbana e com o objetivo centralizar o espaço da administração pública. Em seguida, apresenta-se o Serviço de Atendimento ao Cidadão da Bahia e o Centro de Atendimento ao Cidadão de Sergipe como iniciativas de espaços organizados para o cidadão, tratando-se, posteriormente, das redes interorganizacionais, como forma de congregar diversos atores, tornando a gestão mais eficiente e flexível, e o uso da Internet, como espaço virtual capaz de promover maior participação popular na administração pública. Conclui-se, então, apontando as características que se apresentam como tendências dos espaços da administração pública na atualidade, tendo como base a análise comparativa das configurações de espaço identificadas neste trabalho.

1. O Centro Administrativo da Bahia – CAB na Cidade de Salvador (BA)

1.1. Salvador e sua Evolução como Cidade

A cidade de Salvador foi fundada por Tomé de Sousa, a mando do rei de Portugal, em 29 de março de 1549, com o objetivo de exercer o papel de sede do governo português no Brasil. Nas colinas debruçadas sobre a Baía de Todos os Santos, foi planejada uma cidade murada e pontilhada de fortificações, onde foram construídas edificações administrativas e religiosas, como a Casa de Câmara e Cadeia, a Santa Casa de Misericórdia, o Palácio do Governo e os conventos das diversas ordens religiosas que aqui se estabeleceram.

Durante cerca de 300 anos, Salvador que se expandiu além dos muros e, principalmente, nas cumiadas dos morros, foi a mais importante do Brasil e o maior porto da América do Sul. No entanto, a partir de 1900, seguiram-se quatro decênios de relativa estagnação, rompida, afinal, em 1940, marco inicial de uma acelerada urbanização, durante a qual a cidade viu triplicar o seu contingente demográfico, como foi demonstrado no quadro 01.

A área do município de Salvador é de apenas 342 Km². Hoje, o processo de expansão da cidade, fez com que a população de Salvador fosse ocupando espaços nas cidades que fazem parte da sua macroregião. Neste processo de expansão, a cidade desceu as encostas dos vales, contornou o Farol da Barra, tomando a direção oposta à Baía de Todos os Santos. Nesse movimento, a cidade alargou sua estrutura urbana com a duplicação da BR 324, abertura das avenidas de vales, construção da Estação Rodoviária e Avenida Paralela. Esta última, foi considerada um importante vetor de crescimento e descentralização espacial da cidade e o local escolhido para a implantação do Centro Administrativo da Bahia – CAB.

1.2 A Criação do CAB

O Centro Administrativo da Bahia – CAB, teve suas origens nos idos de 1972, tendo a sua primeira etapa concluída no final de 1974. O CAB surgiu com o objetivo de ser um novo pólo urbano da capital de Salvador que atrairia e centralizaria os serviços de Administração Pública, levando-os para fora e para o norte da cidade antiga.

Dentre as regiões destacadas para a sua criação, KERTÉSZ (1974) destaca o permanente agravamento dos problemas urbanos, especialmente a expansão do centro industrial de Aratu e a implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari, com a perspectiva de crescimento acentuado da demanda de serviços.

Ao enfatizar a relevância do processo de planejamento, KERTÉSZ justifica a concepção do CAB como decorrência da criação de novas secretarias, da multiplicação de órgãos a elas subordinados, ocupando imóveis urbanos mal dimensionados ou inadequados, adquiridos ou

alugados de terceiros), correspondendo em 1974, a uma área ocupada de 45.000 m² em imóveis próprios ou alugados.

Nos estudos empreendidos para a escolha da localização do CAB, optou-se pela faixa (100.000.000 m²) de influência da Avenida Luiz Viana Filho, também chamada de Paralela, que, na época, apresentava as condições necessárias – área pouco habitada, situada fora do perímetro urbano e facilidade de acesso – indicando uma área de 7.000.000 m², situada em frente ao reservatório de Pituaçu (KERTÉSZ, 1974).

O CAB teve como origem o decreto estadual nº 22.486, de 29 de julho de 1951, sendo, então, o ponto de partida da estrutura jurídica para a sua institucionalização. A coordenação do projeto de implantação do CAB ficou a cargo da Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia, que contou com o auxílio de um secretário executivo e de coordenadores de engenharia, arquitetura, administração e fiscalização.

A equipe de coordenação ainda contou com a assessoria dos urbanistas Lúcio Costa, do paisagista Burle Marx, além do Arquiteto João Filgueiras Lima, responsável pelos projetos específicos, a exemplo de centros comunitários, centros de exposições, entre outros, como relata em artigo no qual descreve as especificações do Centro Administrativo da Bahia.

Após trinta anos de execução das obras iniciais do CAB, verifica-se que as transformações sociais, políticas e econômicas alteraram profundamente a configuração do espaço urbano da cidade de Salvador, incluindo a própria concepção de espaço da Administração Pública, com o surgimento de mecanismos voltados para a busca de efetividade da cidadania.

Na perspectiva do planejamento do espaço físico da Administração Pública, o CAB apresentava-se como uma possibilidade de contribuição para a elevação da produtividade dos serviços públicos, detectando uma maior integração e eficiência dos diversos sistemas que compreendam a Administração Estadual, destacando-se: o sistema de planejamento, programação e orçamento; o sistema de administração geral (com a centralização efetiva da administração de material – centralização das compras e administração patrimonial e dos serviços auxiliares) e o sistema de procuradoria geral e estadual.

Parece interessante a forma como se descrevia sua operacionalidade. Para o contexto da atualidade, mostra como as mudanças tecnológicas/informacionais levaram ao descompasso aquela configuração de espaço físico da Administração Pública. Nesse sentido, acredita-se que a concentração e proximidade físicas propiciariam uma redução nas despesas com veículos, além de simplificar, facilitar e tornar menos custosos os serviços de mensageiros e de comunicações telefônicas.

Esperava-se que, em termos funcionais, a centralização administrativa traria as seguintes vantagens: 1) maior entrosamento entre os diversos órgãos; 2) maior facilidade para a implantação de normas e rotinas para a racionalização dos métodos de trabalho; 3) simplificação e sistematização do fluxo de documentos; 4) centralização de serviços essenciais, tais como a conservação de seus bens móveis e imóveis e a manutenção de equipamentos e instalações; 5) a possibilidade de se instituir um eficiente sistema de controle de materiais; 6) solução para o problema de espaço (escassez ou excesso) entre os diversos órgãos (Kertész, op. cit., p.340).

Dentre as vantagens apresentadas pela área definida para a implantação do Centro Administrativo, destacavam-se: 1) a sua configuração em termos de topografia e vegetação; 2) a sua extensão de 7.000.000 m² (Kertész, op. cit., p.341), permitindo abrigar as três áreas governamentais distintas (federal, estadual, municipal) oferecendo ao CAB condições de expansão futura quase ilimitada, além de possibilidades de desenvolvimento dos setores habitacional e comercial; 3) a facilidade de acesso rápido a, praticamente, todos os setores da cidade, além de ligação direta com o aeroporto e o Centro Industrial de Aratu; 4) os baixos custos da desapropriação; 5) sua localização em frente ao futuro Parque Metropolitano de

Pituaçu, com ele formando um novo pólo de atração turístico-recreativo para a cidade; 6) e, finalmente, as condições geológicas favoráveis à edificação dos prédios, à implantação da infra-estrutura física de serviços e ao aproveitamento urbanístico do espaço (Kertész, op. cit., p.341).

Dentre as funções do CAB, Kertész salientava, à época, a centralização física dos serviços administrativos do Estado e a fixação de um novo pólo urbano para a cidade de Salvador, constituído de quatro grandes áreas, sendo três reservadas às administrações estadual, federal e municipal e a quarta destinada à área de animação, onde seriam construídos restaurantes, lanchonetes, lojas, supermercados, bares, farmácias, agências bancárias e outros estabelecimentos. Vale ressaltar que, em trinta anos, parte do projeto original foi concluído, sofrendo, porém, transformações substanciais.

2 O Centro Administrativo Governo Augusto Franco na Cidade de Aracaju (SE)

2.1 Aracaju e sua Evolução como Cidade

Contando, atualmente, com cerca de 460.000 habitantes, Aracaju é a principal cidade do Estado de Sergipe, e a sede do Governo Estadual. O seu nome de origem tupi significa tempo de frutas ou de caju. ARA (tempo) e ACAYO (caju, ou ARA (papagaio) CAJU (fruto do cajueiro).

A área do município de Aracaju é de apenas 176 Km² e está localizada em uma baixada pantanosa, onde se alternam dunas, brejos e lagoas. Apesar disso e devido à ação do homem através de desmontes e aterros, a cidade pôde se desenvolver. Este desenvolvimento deu-se como consequência da transferência da sede do governo do estado (província), que estava localizada anteriormente na histórica cidade de São Cristóvão. O motivo que levou à transferência da capital da província para Aracaju foi a sua localização, dotada de melhores condições portuárias.

A cidade de Aracaju foi fundada em 17 de março de 1855, pela lei provincial nº 413, que transferia a sede do governo para as proximidades do antigo e pequeno povoado de Santo Antônio de Aracaju (por um ato do Dr. Inácio Barbosa, aprovado pelo Imperador em 8 de junho de 1855).

Após três anos da sua fundação, Aracaju recebia seu plano urbanístico, elaborado pelo engenheiro José Basílio Pirro. De concepção muito simples, restringia-se a um quadro cortado por ruas perpendiculares entre si. A princípio, o progresso e o crescimento da cidade foi lento. Somente no século XX surgiram os primeiros sinais de desenvolvimento quando recebeu várias melhorias, como bondes, luz elétrica, esgotos, começando a se formar os primeiros bairros, como o Industrial. Em 1920, a cidade alcançou, aproximadamente, 45.000 habitantes. A partir de 1930, ela se expandiu, principalmente, para o oeste. Do início do século para cá, a cidade muito se desenvolveu. Sua população cresceu, proporcionalmente, muito mais que a população do Estado, como foi demonstrado no quadro 01. Neste período, a população absoluta do Estado aumentou em 213,37%, enquanto que a do município de Aracaju aumentou em 507%.

No processo de expansão da cidade, a população de Aracaju não cabe mais dentro de seu município. O governo do Estado foi obrigado a construir conjuntos habitacionais em municípios vizinhos, que formam a grande Aracaju. Outra característica é que sua população é estritamente urbana.

O setor terciário (o comércio) é a principal atividade econômica do município. O seu comércio é o mais desenvolvido do Estado, e a administração governamental detém uma parcela significativa da mão-de-obra deste setor. No centro da cidade, estão localizados as

casas comerciais, as sedes de governo estadual e do governo municipal. Isto tudo dificulta o tráfego pelas ruas centrais da cidade. Qual, então, a opção para a resolução deste problema? Será que se o governo transferisse suas sedes administrativas a situação melhoraria?

No governo Augusto Franco, foi idealizada a criação de um centro administrativo, afastado do centro da cidade, onde ficariam localizadas as sedes administrativas governamentais, desafogaria a cidade e agilizaria a burocracia administrativa.

2.2 A Criação do CEAF

Até meados dos anos 70, os problemas ligados ao espaço físico administrativo da administração pública despertavam pouco interesse dos nossos governantes. Tal fato pode ser justificado porque Aracaju ainda não apresentou os problemas sentidos nas grandes capitais em termos urbanísticos.

Somente no Governo de Augusto Franco (1979-1982), começou a se dar importância a uma organização do espaço físico administrativo. Sendo Aracaju uma cidade onde se verifica um acentuado processo de crescimento e inchaço populacional, o governo da época planejou uma centralização administrativa com os seguintes objetivos: 1. Desafogar a área central de Aracaju, o que poderia ser feito através da alteração do sistema viário ou da retirada da população com o deslocamento de administração, porém ambas as alternativas foram consideradas inviáveis; 2. Gerar crescimento nas áreas periféricas da capital; 3. Promover uma maior funcionalidade e integração no desenvolvimento de tarefas administrativas no âmbito federal, estadual e municipal; 4. Disciplinar os serviços públicos; 5. Atrair investidores do setor privado.

A idéia do centro administrativo foi inspirado em outros Estados, tendo o governo do Estado designado uma comissão para visitar outros Estados, onde tinham sido implantados Centros Administrativos, destacando-se a Bahia, o Ceará, o Rio Grande do Norte e São Paulo.

O Centro administrativo de Sergipe foi considerado viável para uma implantação gradativa no período de 04 governos e previa um processo de auto-financiamento, nos seguintes moldes: 1. através da venda dos prédios onde funcionavam os órgãos da Administração estadual; 2. através da venda de terrenos do Centro para órgãos da administração do âmbito municipal ou federal; 3. a venda de terrenos do centro Administrativo para a iniciativa privada para a construção de Shoppings, bancos e outros empreendimentos.

Os motivos que otimizaram a escolha da área foram: 1. Espaço adequado com área de 2.137.100 m²; 2. Proximidade da BR 235 e de duas importantes avenidas, sendo a Avenida Desembargador Maynard e Avenida Tancredo Neves (dá acesso ao aeroporto); 3. Localização periférica e junto ao terminal rodoviário; 4. Finalidade de desapropriação.

Originalmente, o centro deveria comportar o Terminal Rodoviário, o Hospital de Pronto Socorro, as Secretarias da Fazenda, de Administração, de Planejamento, de Agricultura, da Indústria e Comércio, de Governo, de Articulação com os Municípios, Palácio do Governo, Procuradoria do Estado, Assembléia Legislativa, Palácio da Justiça, Tribunal de Contas, Prefeitura Municipal, Batalhão da Polícia Militar e outras entidades da administração indireta, além de áreas reservadas para atividades comerciais e bancárias e para a administração federal.

No entanto, várias mudanças aconteceram, no processo do processo de implantação e o projeto sofreu várias modificações. Parte do projeto original foi abandonado, particularmente, as áreas reservadas às atividades comerciais e bancárias. De outro modo, gradativamente, o CEAF está sendo ocupado pela Administração Pública Estadual, como aconteceu, recentemente com uma parte expressiva do poder judiciário. No entanto, ainda persiste a

resistência das Secretarias em sair das antigas instalações situadas em pontos da cidade, ficando apenas a Secretaria de Estado da Fazenda o seu espaço no CEAF.

A história do CEAF retrata o abandono do projeto de espaço centralizado da administração pública, e uma das consequências do descaso com que foi tratado este espaço, foram as invasões que começaram a surgir. Assim, várias famílias providas do interior do Estado instalaram-se nas áreas do CAB. A Secretaria de Administração cadastrou os posseiros e encaminhou o trabalho à Procuradoria Geral do Estado, a fim de que fossem tomadas as providências cabíveis. Mais recentemente, parte desses problemas foi resolvido, porém a possibilidade de vir a ocorrer invasões não é descartada, considerando a falta de um efetivo planejamento daquele espaço da administração pública em Sergipe.

3. As Novas Configurações de Espaços da Administração Pública na Década de 90

3.1 O Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC/BA

O Serviço de Atendimento ao Cidadão foi criado dentro do contexto de uma nova administração pública proposta pelo Governo do Estado da Bahia, que tem como um dos objetivos a implantação, pela Secretaria de Administração do Estado – SAEB, de um Programa de Qualidade no Serviço Público Estadual.

Conforme consta no módulo de treinamento da SESAC – Superintendência de Desenvolvimento do Serviço Público e Atendimento ao Cidadão (2000), a nova administração pública tem, como um dos seus objetivos, a melhoria dos serviços prestados, através da adoção de novas formas de gestão, para garantir o cumprimento das suas funções, tendo como foco o cidadão.

De acordo com este órgão, busca-se mudar a imagem de ineficiência da administração pública, caracterizada por espera em longas filas; informações erradas ou incompletas; grande demanda e oferta insuficiente; atendimento por privilégio; falta de padronização; instalações físicas desconfortáveis; difícil acesso; falta de treinamento para os servidores. Em contrapartida a essa situação, o Governo do Estado da Bahia propôs a implementação de projetos de modernização e a abertura de canais de comunicação entre o governo e o cidadão, entre estes os Postos de Serviços de Atendimento ao Cidadão – SAC.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão teve seu embrião no Núcleo de Apoio às Pequenas e Médias Empresas – NAE e nas feiras de informática. O primeiro reunia, no mesmo espaço, órgãos da esfera municipal, estadual e federal, envolvidos no registro de empresas. Nas feiras, o Estado montava *stands* para apresentar os projetos em andamento ou implantados e oferecia aos visitantes os seguintes serviços: emissão de carteira de identidade, emissão de carteira de trabalho, extrato de multas de veículos e outras consultas.

A demanda dos serviços, nessa ocasião, o sucesso do NAE e a constatação da satisfação e elogios do público sinalizaram a viabilidade de transformar o que era temporário em permanente (GONÇALVES, 2000).

Após o levantamento dos recursos necessários, recursos técnicos, humanos e financeiros, foram estabelecidas parcerias entre a Secretaria de Administração do Estado da Bahia – SAEB e demais Secretarias, entidades e órgãos do governo da esfera estadual, federal e municipal e, hoje, até da iniciativa privada, visando à implantação dos postos SAC.

Dessa forma, foi fundado em 1º de setembro de 1995, o Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, no prédio do Instituto do Cacau, no Bairro do Comércio, em Salvador. Seu objetivo era reunir, em um único espaço, dezenas de órgãos da administração pública estadual e federal, e mesmo da iniciativa privada, com o objetivo de melhorar os serviços e mudar a imagem negativa que existia a respeito do serviço público.

Os postos do SAC são administrados pela Superintendência de Desenvolvimento do Serviço Público e Atendimento ao Cidadão – SESAC, órgão em regime especial de administração direta, vinculado à Secretaria de Administração, que tem por finalidade: planejar, promover, coordenar, acompanhar, avaliar e supervisionar a prestação de serviços públicos estaduais, bem como realizar as atividades necessárias à manutenção e ampliação dos Postos de Serviços de Atendimento ao Cidadão. A SESAC tem como missão “promover a conquista da cidadania, através do atendimento ao cidadão, de forma indistinta, com qualidade e eficiência” (VARGENS, 2002).

Além dos postos que funcionam em locais fixos, o SAC dispõe, ainda, do serviço de SAC Móvel, que consiste de unidades móveis, formadas por caminhões equipados e informatizados, com servidores treinados que circulam pela periferia da região metropolitana e pelo interior do Estado, levando a prestação de serviços, como certidão de nascimento, carteiras de identidade e profissional e antecedentes criminais.

O SAC representa uma iniciativa do Estado, no sentido de oferecer serviços públicos que prezam pela cidadania, pois este projeto parte do reconhecimento de que muitos desses serviços não apresentavam qualidade e precisavam de mudanças em suas estruturas, como declarou o então Secretário de Administração da Bahia, em palestra no ano de fundação dos primeiros postos do SAC: “É característica do Estado da Bahia a má qualidade da prestação de serviços, como a emissão de Carteira de Identidade e outros documentos, dificultando a população de exercer o seu direito de cidadania”. Para isso, esse empreendimento surge com as seguintes propostas:

- atender bem ao cidadão;
- minimizar o tempo de espera;
- oferecer resolutividade na prestação dos serviços;
- funcionar em locais e horários que facilitem o acesso ao cidadão.

Este último item é necessário para o alcance dos objetivos para os quais a rede foi formada, uma vez que, segundo a superintendente da SESAC, “os serviços eram prestados em horário não conveniente ao cidadão, pois fechava para almoço, sem dar possibilidade ao cidadão para utilizá-los”. Portanto, os Postos do SAC estão localizados em pontos estratégicos da cidade, caracterizados por grande fluxo de pessoas e concentração comercial, além de bairros de acentuada densidade demográfica e municípios interessados em melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão.

Segundo GONÇALVES (2000), o SAC ficou conhecido como *Shopping* de Serviços Públicos, principalmente depois que algumas unidades foram implantadas em *shopping centers*, rompendo com a idéia de que o serviço público é ineficiente e funciona em horários restritos.

As salas com amplas divisões de vidro são características da arrumação espacial dos postos, buscando a idéia de transparência nos serviços que, de acordo com GONÇALVES (2000), transforma o SAC numa vitrine, onde os acertos e os erros são do conhecimento de todos. A autora ressalta que essa transparência fortalece o comprometimento dos funcionários e parceiros na execução dos serviços, alertando para a necessidade de rever e adequar os procedimentos.

Ainda para facilitar o acesso ao cidadão, foi implantado o SAC Fácil, serviço que permite a obtenção de informações sobre os serviços e senhas para marcação de horários. Existe, também, o projeto de implantar um sistema de bip que irá permitir ao cidadão ser informado do momento do seu atendimento, em qualquer parte do shopping, permitindo-o estar em outro lugar, enquanto aguarda para ser atendido, ao invés de permanecer em filas.

3.2 O Centro de Atendimento ao Cidadão – CEAC/SE

O Centro de Atendimento ao Cidadão, criado na segunda gestão do governo Albano Franco, é apresentado como um portal de cidadania. Este centro ficou localizado no 1º piso do Shopping Riomar, tendo como objetivo prestar diversos serviços ao cidadão sergipano em um só local e da maneira mais eficiente possível, envolvendo a participação de órgãos e entidades federais e municipais. A escolha do local teve caráter de apoiar a revitalização do Shopping Riomar, que se encontrava em processo de decadência comercial face à concorrência de outro shopping localizado em área relativamente próxima.

Na análise dos serviços públicos prestados no CEAC/SE, verifica-se a presença das Secretarias de Estado de Administração, da Fazenda e de Segurança Pública, Detran, Tribunal de Justiça, Tribunal Regional Eleitoral, Tribunal Regional de Trabalho, INSS, Prefeitura Municipal de Aracaju e outras entidades.

É importante salientar que parte dos serviços está voltada para o sentido de máquina arrecadadora, tanto da Secretaria da Fazenda como da Prefeitura Municipal de Aracaju, o que, de certa forma, deturpa o objetivo maior para o qual foi criado essa configuração de espaço de Administração Pública, ou seja, a busca da maximização de serviços para uma cidadania plena.

Vale ressaltar que o intuito de criação do CEAC teve uma circunstância imitacionista, considerando que procurava acompanhar o sucesso do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, implantado pelo governo da Bahia. De qualquer forma, ambos configuram arranjos que se organizam em rede, agregando uma diversidade de serviços públicos. Estes arranjos consistem, ainda, numa configuração de espaço da administração pública que vem sendo disseminada, sobretudo a partir da década de 90, e que será abordada a seguir.

4. Novas Configurações de Espaços da Administração Pública no Final do Século XX

4.1 A Configuração do Espaço da Administração Pública em Redes Interorganizacionais

A tentativa de descobrir novas formas organizacionais para a gestão dos serviços públicos concede espaço à formação de redes nesse setor. De acordo com FISCHER(1996), a idéia da constituição de arranjos entre organizações em forma de rede aplicada ao campo da administração pública surge vinculada à reconfiguração produtiva e à reforma do Estado.

Nos estudos organizacionais, as organizações em rede têm sido destacadas como uma forma que tem se multiplicado por oferecer vantagens em um mercado global. Diversos autores argumentam que as redes – em que as organizações tomam decisões juntas e integram seus esforços para produzir – ajustam-se, mais rapidamente, às mudanças tecnológicas e às condições de mercado, desenvolvendo novos produtos e serviços em um período de tempo mais curto, e promovendo soluções mais criativas.

Argumenta-se, como ALTER e HAGE (1993) e CASTELLS (1999), que o surgimento de redes interorganizacionais, compreendendo uma lógica cooperativa, é um caminho que se apresenta viável para o futuro dos relacionamentos entre organizações. Essa forma de configuração tem como principal intenção a coordenação dos esforços, além do sentido de fortalecê-las competitivamente.

No momento em que há necessidade de mudança, nas formas de organização dos serviços públicos, as organizações em rede também terão o seu espaço. A interação em rede surge como uma estratégia para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado, ainda, pela forte competitividade e por crises e movimentos de reestruturação, tanto nos estudos na esfera da ação pública, como na de negócios. Se, por um lado, a crise do *Welfare*

State dá espaço para emergência de novas formas de ação pública, por outro, a crise do fordismo muda processos dos sistemas de produção e circulação de mercadorias (LOIOLA e MOURA, 1996). Desses movimentos, resultam questionamentos às organizações burocráticas e a proposta de rompimento com estas, através da preservação da heterogeneidade entre parceiros e da busca da flexibilidade de funcionamento, privilegiando as relações de cooperação.

Tratando, especificamente, das redes de ação pública, a novidade está na emergência de parcerias e espaços públicos de negociação para a mobilização de recursos e a democratização, em lugar dos mecanismos formais e obscuros de acesso aos centros decisórios (LOIOLA e MOURA, 1996). A departamentalização e a integração vertical são substituídas pelos trabalhos em rede por projetos e pela articulação de ações a partir do local, incorporando-se a idéia de diferentes repartições de competências. Dessa forma, aparecem novas formas de relação Estado/Sociedade e entre agências e esferas de governo.

Muitos autores reconhecem que a emergência de redes na gestão pública não é uma moda passageira e apontam os motivos que levam ao crescimento de redes complexas em número e importância. De acordo com O'TOOLE (1997), procedimentos políticos com questões complexas necessitam de estruturas em rede para serem executados, e, além disso, a formação de redes também é encorajada pelos limites que as intervenções da administração direta sempre impõem. KLIKSBURG (1996), analisando a desarticulação no setor social, argumenta que as organizações públicas nunca conseguem atingir seus objetivos de forma isolada, pois a natureza e a amplitude desses objetivos requerem uma cooperação multiinstitucional. Esse autor ressalta que o conceito de gerência intergovernamental insiste na consecução de objetivos mediante a configuração de redes interorganizacionais, desenvolvendo as possíveis sinergias entre as entidades que as compõem. Trata-se de pensar em termos de um sistema de organizações interdependentes que, gradualmente, desenvolvam a capacidade de atuar como tais.

MINTZBERG (1998) considera alguns modelos para administrar governos, entre eles o modelo de governo em rede, que ele descreve como solto, fluido e interativo. Aqui, o governo é visto como um sistema interconectado, uma rede complexa de relações temporárias, desenhada para desenvolver problemas à medida que surgem, ligada por canais informais de comunicação. De mesma forma, VARGENS (2001) ressalta a configuração em rede como uma opção para a flexibilização e aumento da eficiência na prestação de serviços públicos.

As redes interorganizacionais são apontadas por ALTER e HAGE (1993) como mecanismos de governança que irão substituir mercados e hierarquias. De acordo com esses autores, há uma tendência evolucionária em direção a um maior grau de colaboração entre organizações, sejam elas do setor público ou privado. MOURA (1996), por sua vez, aponta as redes como importante campo temático para a discussão das formas de interação entre governo e sociedade civil.

Na verdade, a idéia de redes na administração pública vai além da necessidade de encontrar novos modelos de organização. Significa, também, admitir que conceitos como cooperação, integração e interdependência são imprescindíveis para as mudanças e para a direção que se propõe tomar a gestão pública.

4.2 A Emergência da Internet para o Cidadão

AKUTSU e PINHO (2002), em recente trabalho, analisaram como a *Internet* – instrumento da nova Sociedade da Informação – tem sido utilizada pelos gestores públicos para incremento da *accountability* e para a construção de uma sociedade mais democrática, considerando o Patrimonialismo e a Democracia Delegativa vigentes na sociedade brasileira.

Estes autores ressaltam que esse instrumento pode funcionar como um canal de comunicação entre governos e cidadãos, possibilitando o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia.

De acordo com os autores, a *accountability* só pode ser garantida pela cidadania organizada e, numa democracia, depende do controle por parte dos cidadãos. Por isso a necessidade de participação ativa dos cidadãos, nas decisões públicas, exige o acesso informações públicas e prestações de contas confiáveis, devidamente auditados pelos controles externo e interno dos órgãos públicos.

“Numa sociedade com *accountability* plena, espera-se que os gestores públicos prestem contas de suas ações, dando publicidade às decisões e ações governamentais que interessem à coletividade, tais como a divulgação de balanços orçamentários; ampla publicidade às licitações, indicando os fornecedores selecionados e preços das propostas vencedoras; e indicação dos meios e programas de governo oferecidos” (AKUTSU e PINHO, 2002).

A fraca *accountability*, segundo os autores, é característica das Democracias Delegativas que, por sua vez, caracterizam os países da América Latina. Os autores apontam outra característica desses países, como o Patrimonialismo, que também dificulta a *accountability*, já que os “donos do poder” não teriam interesse em prestar contas, por meio da disponibilização de informações para a sociedade, dada a sua base patrimonialista.

Como resultados AKUTSU e PINHO (2002) apontam para a ausência de *accountability* e consequente manutenção do patrimonialismo e da democracia delegativa na sociedade brasileira na maioria dos casos. Porém, reconhecem alguns resultados pontuais que confirmam, em alguns casos, a existência de condições tecnológicas para automação de serviços e disponibilização de informações na *Internet*; a preocupação de alguns governos com a transparência das informações para facilitar o entendimento; avanços com relação a interação entre governos e cidadãos através das tecnologias de informação; e a preocupação em disponibilizar informações e melhorar os serviços oferecidos pela *Internet*.

Vale ressaltar que, dentre os portais dos estados e municípios estudados no trabalho de pesquisa realizado por esses autores, encontram-se representantes da Bahia e de Salvador, porém que não se destacam nos avanços relacionados acima. Embora Sergipe e Aracaju, não tenham sido estudados no referido trabalho, o que se observa é que também não apresentam avanços no uso da internet para incremento da *accountability* e para a construção de uma sociedade mais democrática.

5. Análise Comparativa das Diversas Configurações de Espaço

O quadro 02 apresenta uma análise comparativa preliminar das configurações de espaço discutidos ao longo deste artigo, considerando os seguintes elementos: o formato de ordenação do espaço; a missão para o qual foi constituído; o grau de rigidez da estrutura; a facilidade de acesso da população; o tipo de estrutura, e a natureza da tecnologia por este adotada.

As configurações de espaços identificadas no quadro, iniciam-se com o tipo tradicional que se refere àquele existente anteriormente a década de 70. Caracterizam-se pela descentralização, passando, então, por todas as outras configurações analisadas neste trabalho, que surgem a partir da década de 70, exemplificados nos Centros Administrativos, os Serviços de Atendimento ao Cidadão, redes, e o uso recente de prestação de serviços via *internet*.

A missão representa o objetivo que explica o surgimento de uma nova configuração, a exemplo dos centros administrativos que vêm atender a necessidade de racionalizar e tornar mais eficiente a administração pública, bem como a utilização da internet que, como foi visto,

visa promover cidadania, através da disponibilização de informações para que a população possa exercer controle.

Quadro 02: Análise Comparativa das Configurações de Espaços

Década	Espaços	Missão/ Estratégia	Forma de Ordenação	Grau de Rigidez	Acesso da População	Estrutura	Tecnologia
Anterior a 70	Tradicional	Distribuição de funções	Desorganizado	Alto	Alto	Burocrática	Tradicional
70/80	Centros Adminis- trativos	Eficiência; racionalidade; planejamento	Organizado	Alto	Baixo	Burocrática	Tradicional
90	Serviços/ SAC	Cidadania	Compactado/ descentralizado	Variável	Alto	Híbrida	Tradicional/ Tecnologia de informação
90	Redes	Social	descentralizado	Variável	Baixo	Híbrida	Tradicional/ Tecnologia de informação
90	Internet	Cidadania	Virtual	Baixo	Baixo	Híbrida	Tecnologia de informação

Fonte: elaboração própria.

A forma de ordenação do espaço apresenta-se, desde a instalação desorganizada de edificações da administração pública espalhada pela malha urbana, até os mais recentes investidos em espaços virtuais. Esses diferentes processos fazem com que a noção de espaço de administração pública torne-se extremamente complexos, dinâmicos, até certo ponto gerando uma perplexidade na gestão das cidades. Esses espaços movimentam-se, acompanhando as novas estratégias de administração pública, exigindo mudança de comportamento de burocrata e sua burocracias.

Dessa forma, um elemento de análise destacado, refere-se ao grau de acesso da população, onde os serviços de atendimento ao cidadão apresentam-se como a melhor estratégia do momento, já que foi criado no intuito de garantir horários e locais de serviços acessíveis ao cidadão. Em contrapartida, os centros administrativos caracterizam-se pelo baixo grau de acesso da população, resultante das novas demandas sociais e do fato de que parte dos objetivos iniciais para a sua criação não foram cumpridos, a exemplo da distância de acesso da população aos serviços.

De outro modo, as recentes investidas de administração pública em espaços virtuais mostra ser ainda incipiente, considerando que parte dessas investidas tem se concentrado em facilitar o acesso da população aos processos de cobrança de tributos, além do conhecimento de que grande parte da população brasileira não tem acesso à *internet*, fazendo com que, atualmente, seja restringido o uso desse espaço virtual pela população, apesar do mesmo ser bastante promissor.

Em relação ao tipo de estrutura, verifica-se, nas últimas décadas, a tendência ao surgimento de configurações híbridas, como é o caso das redes interorganizacionais, da internet e do SAC, que combina estruturas burocráticas com outros tipos de estrutura.

E, finalmente, a tecnologia de informação apresenta-se como um instrumento que vem ocupando um importante lugar na administração pública e que caracteriza os três últimos tipos de configurações abordadas.

Conclusões

Este estudo tem um caráter introdutório, considerando a incipiente literatura interdisciplinar existente a respeito da configuração de espaços da administração pública no contexto de cidades, como se observou, tanto no plano teórico, como pesquisas empíricas sobre o tema. Sendo assim, espera-se que outras contribuições venham preencher lacunas que reconhecidamente apresentam-se neste trabalho.

Como foi apresentado, no quadro 02, as configurações de espaço da administração pública vão se diversificando, a partir da década de 70, visto que, uma vez criada um tipo de configuração, este não deixa de existir para dar lugar a um outro, mas o que se pode observar é a coexistência de vários tipos, tanto que, ao atingir a década de 90, podemos encontrar todos os tipos de configurações de espaços da administração pública aqui analisados, no contexto de cidades, havendo, assim, a ampliação e não o desaparecimento desses espaços.

Desde o início deste trabalho, ao tratar de conceitos de espaço, percebe-se que a noção de espaço público está relacionada ao conceito de cidadania. A partir da análise do quadro 02, isso se confirma no elemento missão/estratégia, no qual fica evidenciada a tendência para a construção de espaços da administração pública, em que alguns desses espaços desloca o foco do funcional/racional para os focos da cidadania e do desenvolvimento social.

Em síntese, a iniciativa de implantação dos postos do SAC, das redes e do uso promissor da internet, representam novos modelos de gestão dos espaços da administração pública, gerando incentivos a formação de parcerias com o objetivo de congregar diversas organizações, todas voltadas para a mudança na qualidade dos serviços públicos. De outro modo, também mostram o reconhecimento por parte do Estado da necessidade de transformar as configurações de espaços da administração pública, no contexto de cidades, em prol da melhoria na prestação dos serviços, sugerindo que o espaço pode ser organizado e que a sua configuração pode ser praticada em função de objetivos que viabilizem o exercício da cidadania e a qualidade de vida da população de nossas cidades.

Referências

AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. de. Sociedade da Informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 36(5): 723-45, 2002.

ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations Working Together**. Newbury Park: Ed. Sage Publications, 1993.

CHANDLER Jr, A. **Estrategy and Struture: chapters in the history of industrial enterprises, cambridge**, The Mist Press, 1962.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em Rede**, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, S. **Contexto da Construção do Espaço Público no Brasil**. Estudos CEBRAP, nº 47, p.179-192, 1997.

FADUL, E. M. C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. **Revista Administração Contemporânea**, vol 1, nº 1, 1997.

LIMA, J. F. Centro Administrativo da Bahia. **Revista Planejamento**, Salvador, v. II, nº 4:(357-388) jul/ago, 1974.

FISCHER, Tânia (org). **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**, São Paulo, Graal, 1979

GIDDENS, A. **As Consequências da Modernidade**, São Paulo, Hucitec, 1991.

GONÇALVES, E. M. D. **Análise de Processos de Gestão Administrativa: o caso do Serviço de Atendimento ao Cidadão**. Salvador, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Anuário Estatístico**. Brasil, 1996.

KEINERT, T. M. M. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo, Annablume: FAPESB, 2000.

KERTÉSZ, M. O planejador e o Centro Administrativo da Bahia. **Revista Planejamento**, Salvador, v.II, nº: 357-388, jul/ago 1974.

KLIKSBERG, B. A modernização do Estado para o desenvolvimento social – algumas questões-chave. **Revista de Administração Pública**, vol. 30, nº 1, jan/fev (78-90), Rio de Janeiro, 1996.

LOIOLA, E. & MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER (org) **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.

MOURA, S. Cidades empreendedoras, cidades democráticas e a construção de redes públicas na gestão local. **Organizações & Sociedade**. Vol. , nº (33-61), Salvador, 1996.

O'TOOLE, L, J. Treating network seriously: practical and research-based agendas in public administration. **Public Administration Review**, vol 57, nº 1, University of Georgia, 1997.

PAIVA, M. A. P. **Espaço Público e Representação Política**. Niterói: Eduff, 2000.

QUEIROZ, N. **A Questão do Espaço da Administração Pública**. Encontro Estadual da SBPC, Aracaju, 1990.

SANTOS, M. **O Espaço do Cidadão**, São Paulo, Nobel, 1987.

SEGAWA, H. **Arquitetura no Brasil**, São Paulo, EDUSP, 2002.

SERGIPE. Governo de Sergipe. Centro de Atendimento ao Cidadão. **Guia do Cidadão**. Aracaju. S/D.

SOJA, E. W. **Geografias Pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1993.

SOUZA, M. A. de. **Governo Urbano**. São Paulo, Nobel, 1988.

STEINBERGER, M. A (re)construção de mitos sobre a (in)sustentabilidade do(na) espaço urbano. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, nº 4:9-32, maio 2001.

SUPERINTENDÊNCIA DE ATENDIMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO E ATENDIMENTO AO CIDADÃO. **Módulo de Treinamento**. Salvador, 2000.

VARGENS, E. **Cooperação e Conflitos: as relações interorganizacionais – um estudo de caso da emissão de Carteira de Identidade pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão**. 2001. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.