

REFORMA GERENCIAL ADMINISTRATIVA DE 1995 E SEU CONTEXTO

Daescio Lourenço Bernardes de Oliveira

1 - INTRODUÇÃO

Como é de conhecimento geral, o Estado precisa organizar-se para atingir seus fins. Do decorrer dos tempos foram apresentadas várias formas de organização: patrimonialista, burocrática, gerencial e governança.

No decorrer deste estudo será possível saber se houve uma ruptura na forma de organização da administração pública ou elas compartilham características e chegam a ser complementares. Houve uma continuidade ou ruptura na forma de organização da administração pública.

O presente estudo, em apertada síntese, proporcionará uma noção geral sobre as formas de organização patrimonialista, burocrática, gerencial e governança. Também será feita uma análise sobre a reforma gerencial ocorrida no Brasil através da conhecida reforma Bresser, a fim de que possa ser diagnosticado seus erros e acertos para que seja possível implementar estratégias na gestão pública contemporânea.

2 - PATRIMONIALISMO

A administração patrimonialista é uma forma de administrar o Estado, onde o soberano é o Estado; basta lembrar a famigerada frase de Luis XIV: “o Estado sou eu”. Não há bens públicos. Tampouco, particulares. Todos os bens são do soberano, do

Estado. Esse poder funda-se, em regra, no Direito Divino: o governante é uma divindade ou representante maior dela. Assim, sua vontade é a lei, sendo inquestionável, irremediável. Governa despoticamente. Tudo é sua propriedade, inclusive os seus súditos; sobre esses, tem poder de vida e morte. Não existe a coisa pública. A administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública. É a administração típica dos estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente das monarquias absolutas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo.

3 - BUROCRACIA

A administração burocrática foi bastante difundida desde o século XVI nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. Desde lá o modelo burocrático foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com a sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. O modelo burocrático de administração do Estado é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. Na descrição sobre os modelos ideais típicos de dominação, Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas.

Através da Reforma Burocrática, ocorrida na Europa no século passado, nos estados Unidos no início deste século, e o Brasil nos anos 30, nos quadros do liberalismo, mas não da democracia, estabeleceu-se a administração pública burocrática. A reforma Burocrática foi um grande avanço ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional. Foi uma verdadeira reforma porque antepôs à administração patrimonialista e criou as instituições necessárias à racionalização burocrática e, mais especificamente, ao surgimento de uma burocracia profissional.

Na administração burocrática o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. A partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade impõe deveres e responsabilidade aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. As tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a estandardização dos serviços prestados para evitar o máximo a discricionariedade individual na execução da rotinas.

A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseado em funções e linhas de autoridade claras. O chefe ou setor de um departamento é a pessoa que formalmente representa a organização. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que estão ocupando. Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização.

O profissionalismo está intimamente ligado ao valor atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a uma cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. O profissionalismo é um princípio que ataca os efeitos negativos do patrimonialismo. A promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance). O ideal é a criação de uma hierarquia de competências com base na meritocracia. Outras características do modelo que derivam do profissionalismo são a

separação entre propriedade pública e privada, trabalho remunerado, divisão racional das tarefas e separação dos ambientes de vida e trabalho.

Após a II Guerra Mundial veio uma onda de confrontação intelectual contra o modelo burocrático. As críticas ao modelo organizacional são muitas, em virtude dos efeitos negativos da burocracia. Esses efeitos negativos são considerados disfunções burocráticas: o impacto das prescrições estrita de tarefas sobre a motivação dos empregados, resistências às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocados pela obediência acrítica às normas. Outro aspecto negativo é o abuso da senioridade como critério para promoção funcional que pode frear a competição entre funcionários e fomentar um senso de integridade e corporativismo entre os funcionários, causando um desmatamento dos interesses dos destinatários/clientes dos serviços da organização. Ademais, a impessoalidade levada ao pé da letra pode levar a organização ao não dar atenção a peculiaridades das necessidades individuais. Tem-se, ainda, a arrogância funcional em relação ao público destinatário, em especial no serviço público, pois, em muitos casos, o funcionalismo público goza de situação de monopólio na prestação de serviços. Tais disfunções podem ser ainda mais prejudicadas em organizações que dependem da criatividade e da inovação.

4 - GERENCIALISMO

Diante dos efeitos negativos do modelo burocrático, surgiu de forma generalizada e crescente um sentimento antiburocrático que via os Estados Nacionais como bureaus demasiadamente grandes, lentos, ineficientes, pouco flexíveis e excessivamente apegados a normas. Aliado a esse sentimento, fortalecia-se a crença de que a iniciativa privada era detentora do modelo ideal de gestão. Em um contexto de crise econômica, decorrente de ambos os choques de petróleo ocorridos na década de 1970, diversos estados passaram por severas crises fiscais e de governabilidade, o que resultou em uma transferência de parte do seu poder para o setor privado e na proposição da substituição do modelo burocrático tradicional pelo Estado gerencial. Da crise do modelo burocrático, surgiu o modelo gerencial. A reforma do Estado, que se

tornou uma tema plenamente discutido em todo o mundo, a partir, principalmente da década de 1990, pode ser interpretada como uma resposta à crise do Estado, no contexto de uma globalização. A redução da autonomia do estado na formulação e na implantação de políticas públicas, provocada pelo processo de globalização e pela crise econômica e fiscal, evidenciou a necessidade de redefinir as funções do Estado, tornando fundamental a reforma subsequente. O objetivo da reforma do Estado foi conferir ao Estado maior capacidade de governança e de atuação econômica, política e social, a partir da promoção de uma gestão mais eficiente dos recursos públicos e da garantia dos direitos sociais e das necessidade dos cidadãos. A reconstrução do Estado significa: recuperação da poupança pública e superação da crise fiscal; redefinição das formas de intervenção no econômico e social por meio da contratação de organizações públicas não estatais para executar os serviços de educação, saúde e cultura; e reforma da administração pública com a implantação de uma administração pública gerencial.

Inserida no contexto da Reforma do estado, a reforma gerencial se apresentou como alternativa à superação da crise do modelo burocrático, mediante a introdução, no âmbito da administração pública, de mecanismos de gestão característicos da administração de empresas privadas. De maneira geral, a reforma gerencial tinha por objetivos: reduzir os custos do Estado, auxiliando no alcance do ajuste fiscal, e modernizar as formas de administrar os recursos públicos, no intuito de tornar o Estado mais eficiente e voltado ao atendimento das demandas da sociedade.

A partir de então, dissemina-se o denominado modelo gerencial, que tinha como principal objetivo minimizar as falhas do modelo burocrático de gestão mediante a aplicação de práticas gerenciais na administração pública. O modelo gerencial tinha a missão de romper a crise fiscal, a forte cultura patrimonialista dominante na administração pública, o baixo desempenho na prestação de serviços à sociedade e a deficiência na qualidade e quantidade destes serviços.

A reforma gerencial atua em três dimensões principais: a dimensão institucional-legal, voltada para a criação de instituições normativas e organizacionais capazes de facilitar a gestão do bem público. A dimensão cultural, que busca promover a mudança da cultura burocrática para a gerencial; e a dimensão gestão, que objetiva introduzir novas idéias e práticas gerenciais marcadas pela busca de serviços públicos de qualidade e pela redução nos custos da prestação de serviços.

O fundamentos da administração gerencial são: a descentralização administrativa e a delegação de autoridade; a redução dos níveis hierárquicos nas organizações; a flexibilização dos mecanismos de gestão e dos processos organizacionais; o controle por resultados; e a primazia da qualidade do serviço público prestado aos cidadãos.

A administração gerencial pretende proporcionar aos gestores maior autonomia e realizar o acompanhamento e controle de programas e projetos, enfatizando os resultados das políticas públicas, diferentemente do controle de processos e procedimentos do modelo burocrático.

A reforma gerencial apresenta-se como um mecanismo que busca atenuar a rigidez e o embrutecimento da organização burocrática baseada na excessiva centralização das decisões, na hierarquia fortalecida pelo princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal de poder, nas rotinas rígidas e no controle dos processos administrativos. Essa organização burocrática não conseguiu mostrar-se eficiente diante da diversidade e da complexidade das demandas da sociedade contemporânea.

5 - PECULIARIDADES DA REFORMA BRESSER NO BRASIL

Inserida no contexto das transformações que ocorreram na administração pública em âmbito mundial, a reforma do estado ocorreu no Brasil a partir da década de 1990, como solução à crise do estado brasileiro, que, assim como os demais países, apresentava deficiência na coordenação do sistema econômico, necessitando de ajuste fiscal e ineficiência do modelo burocrático.

A reforma gerencial , que se consolidou no Brasil em 1995, a partir da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado (PDRAE), também apresentou como objetivos fundamentais fortalecer a capacidade de gestão do Estado e buscar a modernização da administração pública. Nesse sentido, configura-se como uma solução à crise do Estado brasileiro.

Esta foi a segunda tentativa brasileira para promover a modernização da administração pública. A primeira ocorreu em 1967, com a reforma desenvolvimentista, pelo Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, cujo objetivo era superar a rigidez burocrática e alcançar um administração pública voltada para o cidadão. A partir desde decreto-lei, realizou-se a transferência de diversas atividades para autarquias e fundações, que compõe a administração indireta, e para empresas públicas e sociedade de economia mista, no intuito de obter maior dinamismo operacional. Esta primeira tentativa de reforma do estado não logrou alcançar seus objetivos, uma vez que se manteve a situação de enrijecimento e de ineficiência burocrática, que se estendeu durante o governo militar e atingiu seu ápice após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

A reforma gerencial se revelou como um desdobramento do ajuste estrutural iniciado com a adesão da economia brasileira às indicações do Consenso de Washington, no governo Collor de Melo. Como respostas à crise do estado brasileiro, essas indicações apontavam a necessidade de adotar práticas neoliberais e da redução das funções e dos papéis do Estado. A era Collor foi contaminada com dois raciocínios falsos que contaminaram o debate público: a ideia de Estado mínimo e o conceito de

marajás; as medidas tomadas nesse período foram um desastre. Houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução de atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal. Foi neste momento que, paradoxalmente instituiu-se um regime jurídico único extremamente corporativista. O irônico desta história de Collor é que, em nome do combate aos marajás e ao Estado-elefante, seu governo foi marcado pela maior corrupção de todos os tempos no país e pela prática de usar o poder estatal para ampliar os tentáculos privados de seu poder político.

A gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso teve iniciativas reformistas. Entre os seus pilares estava a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), comandado pelo ministro Bresser-Pereira. Bresser foi o pioneiro em perceber que a administração pública mundial passava por grandes mudanças, também necessárias no Brasil, mas ele soube traduzir politicamente tais transformações para as peculiaridades brasileiras.

Existiram grandes avanços obtidos pela chamada reforma Bresser. Houve uma grande reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública - antes desorganizadas ou inexistentes - e o fortalecimento das carreiras de estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação peita pela Enap, revitalizada. Em suma, o ideal meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo mare; ao contrário, foi aperfeiçoado.

Uma segunda ordem de mudanças diz respeito à área legal, especialmente no campo da reforma constitucional, com as Emendas nº 19 e 20. Medidas que implicaram tetos para o gasto com funcionalismo, alterações no caráter rígido e equivocado do Regime Jurídico Único e introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. Tais mudanças constituíram peças essenciais na criação de uma ordem

jurídica que estabeleceu parâmetros de restrição orçamentária e de otimização de políticas públicas.

Bresser apoiou-se numa ideia mobilizadora: a de uma administração voltada para resultados, ou modelo gerencial. Apesar de muitas mudanças institucionais requeridas para se chegar a este paradigma não terem sido feitas, houve um choque cultural. Os conceitos subjacentes a esta visão foram espalhados por todo o país e, observando as ações de vários governos subnacionais, percebe-se facilmente a influência destas ideias na atuação de gestores públicos e numa série de inovações governamentais.

A reforma de Bresser elaborou um novo modelo de gestão, que propunha uma engenharia institucional capaz de estabelecer um espaço público não-estatal. As organizações sociais (OSs) e as organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips) são herdeiras desse movimento. O espírito dessa ideia pode ser visto, hoje, nas chamadas parcerias público privadas (PPP's).

A visão estreita da equipe econômica do Governo FHC barrou várias inovações institucionais, como a maior autonomia às agências, dado que havia o medo de perder o controle sobre as despesas dos órgãos. Mas haviam outras resistências políticas, vindas primordialmente do congresso. Os parlamentares temiam a implantação de um modelo administrativo mais transparente e voltado ao desempenho, pois isso diminuiria a capacidade da classe política influenciar a gestão dos órgãos públicos, pela via da manipulação de cargos e verbas. Ademais, também havia senões no núcleo central do governo, sob a influência do ministro chefe da Casa Civil, Clóvis Carvalho, o que levou o Palácio do Planalto a não apostar numa reforma administrativa mais ampla.

Neste contexto, o Mare não teve a capacidade de coordenar o conjunto do processo de reforma do estado. O melhor exemplo de um tema que escapou ao alcance da reforma Bresser foi o das agências regulatórias, montadas de forma completamente fragmentada e sem uma visão mais geral do modelo regulador que substituiria o padrão varguista de intervenção estatal. O fracasso desta estratégia ficou claro, por exemplo, no episódio do apagão, que teve grande relação com a gênese mal resolvida do marco regulatório no setor elétrico.

No início do segundo mandato de FHC foi marcado pela extinção do Mare, pois Bresser-Pereira “pediu para sair”, por entender que implementação da reforma administrativa não dependia mais dos seus esforços.

O fato é que muitas alterações importantes no desenho estatal e nas políticas públicas sob o governo FHC passaram ao largo da agenda da gestão pública proposta pelo ministro Bresser-Pereira.

As condições políticas prejudicaram a reforma Bresser, mas ela também continha erros de diagnóstico. Um deles se relaciona com o conceito muito restrito de carreiras estratégicas de Estado, tanto para o governo federal quanto para o contexto federativo. Ao delimitar o núcleo estratégico em poucas funções governamentais, basicamente ligadas à diplomacia, às finanças públicas, áreas jurídica e à carreiras de gestores governamentais, o projeto da reforma Bresser deixou de incorporar outros setores essenciais da União, fundamentais para que ela atue como reguladora, avaliadora e indutora no plano das relações intergovernamentais. Dois exemplos revelam o problema da definição restrita feita pelo plano diretor: a função agropecuária e a tarefa de proteção do meio ambiente, que ficaram de fora da proposta original.

Além disso, a definição de carreira estratégica válida para a União não deve ser a mesma para governos estaduais e municipais, uma vez que as funções básicas são bem distintas. Não obstante esta incorreção, cabe frisar que a reforma Bresser tinha toda a razão em atuar em prol de uma burocracia estratégica, de modo que o núcleo básico tivesse um status diferenciado em relação ao restante do funcionalismo, como tem ocorrido no mundo. Assim, certas funções que não constituem o núcleo do estado podem ser realizadas por funcionários terceirizados, ou suas funções podem ser repassadas para entes privados, ao passo que as atividades essenciais precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional. É por esta razão que a noção de emprego público, regido pela CLT e diferente do modelo estatutário (necessário para carreiras estratégicas), deve ser resgatada da maneira que fora enunciada pela Emenda constitucional nº 19.

Um segundo erro de diagnóstico da reforma Bresser foi estabelecer, em boa parte do debate, uma oposição completa entre a chamada administração burocrática e as novas formas de gestão. Esta visão etapista é, em primeiro lugar, contraproducente, dado que gera um atrito desnecessário com setores da burocracia estratégica que poderiam ser conquistados mais facilmente para o processo de reformas. Além disso, a perspectiva dicotômica leva a crer que uma etapa substitui a outra. Ao contrário, trata-se mais de um movimento dialético em que há, simultaneamente, incorporações de aspectos do modelo weberiano e a criação de novos instrumentos de gestão.

Se o formalismo e a rigidez burocrática dever ser atacados como males, alguns alicerces do modelo weberiano podem, porém, constituir uma alavanca para a modernização, principalmente em prol da meritocracia e da separação clara entre público e privado.

A reforma da gestão pública, ademais, enfrentou um problema estrutural: boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente

por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos no nosso patrimonialismo profundo.

6 - GOVERNANÇA

A governança é um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. A governança denota pluralismo, no sentido de que diferentes atores têm, ou deveriam ter, o direito de influenciar a construção de políticas públicas. Isso implica numa mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos. A governança pública significa o resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos no processo de tomadas de decisão e um reforço de mecanismos participativos na esfera pública.

Os impulsionadores do movimento da governança pública são múltiplos. O primeiro é que a crescente complexidade, dinâmica e diversidade de nossas sociedades coloca o sistema de governo sob novos desafios e que novas concepções de governança são necessárias. A segunda força é a ascensão de valores neoliberais e o chamado esvaziamento do Estado, em que a incapacidade do Estado lidar com problemas coletivos é denunciada. Tal movimento ideológico desconfia da habilidade estatal de resolver seus próprios problemas de forma autônoma e prega a redução das autoridades nacionais em favor de organizações internacionais (blocos regionais, Nações Unidas, FMI, Banco Mundial), em favor de organizações não estatais (mercado e organizações não governamentais) e em favor de organizações locais (governos locais, agências descentralizadas etc.).

A terceira força motriz da governança pública é a própria administração pública gerencial como modelo da administração pública nacional, estadual e municipal,

focando maior atenção no desempenho ou “como” devem ser implementadas as políticas públicas. Na verdade, a governança pública é uma consequência da administração pública gerencial.

As estruturas da governança pública podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos auto-regeladores (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade, sociedade, redes). As interações dos três tipos de estrutura são fluidas, com pouca ou nenhuma distinção entre elas.

Essa abordagem relacional, e o resgate das redes/comunidades/sociedades como estruturas de construção políticas públicas, é a grande novidade de proposta pelos teóricos da governança pública. A governança não é mais baseada na autoridade central ou políticos eleitos (modelo da hierarquia) e nem passagem de responsabilidade para o setor privado (modelo de mercado), mas sim regula e aloca recursos coletivos por meio de relações com população e com outros níveis de governo.

Tratando de questões mais práticas, a governança pública disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas, fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativas e redes de políticas públicas.

A democracia deliberativa vem sendo usada na esfera governamental com intuito de melhorar a interação entre atores públicos e privados para a solução de problemas coletivos. Exemplos de mecanismos da democracia deliberativa são o fortalecimento da comunidade na gestão do patrimônio público, os planejamentos e orçamentos participativos, os conselhos deliberativos nas diversas áreas de políticas públicas.

As redes de políticas públicas representam outra forma específica de interação entre atores públicos e privados. A participação nas redes de políticas públicas é aberta a qualquer interessado e tal tipo de arena produz baixa externalidade negativa ao ambiente externo. Um exemplo de rede desse gênero seria o grupo de jovens que se organiza para resolver o problema de cachorros abandonados nos grandes centros urbanos, ou ainda o grupo de empresários e organizações do terceiro setor que se organizam para encontrar soluções locais para combater a criminalidade.

A governança pública denota a coordenação de atores estatais e não estatais nas operações de governo, e as parcerias público-privadas (PPPs) são exemplos mais básicos. As áreas de políticas públicas onde as PPPs têm sido intensamente adotadas são os setores de infraestrutura e proteção ambiental, e os contratos preveem mecanismos de controle para mensurar resultados e impactos no ambiente econômico e social.

6 - CONCLUSÃO

A presumida mágica das reformas administrativas deve ser cautelosa. Os modelos organizacionais compartilham algumas características como o modelo burocrático weberiano, pois continuam colocar ênfase no controle e não se apresentam como modelos de ruptura.

As reformas administrativas podem tornar-se facilmente políticas simbólicas de mero valor retórico. Políticos, funcionários de carreira e empreendedores políticos em geral tentam manipular a percepção coletiva a respeito das organizações públicas usando as reformas administrativas que avançam mais em autopromoção e retórica do que fatos concretos.

Ao invés de falar em ascensão, pedromínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de

mudanças e práticas de valores. É possível encontrar fragmentos de burocracia, administração gerencial e governança dentro de uma mesma organização. Até mesmo o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive por meio das evidências do nepotismo, gerontocracia, corrupção e nos sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política.

Atualmente há necessidade de colocar em prática a democracia deliberativa e utiliza-la na esfera governamental com intuito de melhorar a interação entre atores públicos e privados para a solução de problemas coletivos. Exemplos de mecanismos da democracia deliberativa são o fortalecimento da comunidade na gestão do patrimônio público, os planejamentos e orçamentos participativos, os conselhos deliberativos nas diversas áreas de políticas públicas. Parece que vivemos um esboço desta ideia, onde a sociedade civil marcha nas ruas paralisando o país e dando um grito de inconformismo, bem como demonstrando que seus pleitos devem ser implementados imediatamente. Essa rede social demonstra a necessidade e vontade da sociedade em participar da elaboração, implementação e controle das políticas públicas. Caso as portas não sejam abertas para as redes sociais participarem da administração pública, elas serão rompidas. Parece que agora não há escolha.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as reformas gerenciais adotadas no Brasil a partir de 1995 são absolutas, pois, diante do contexto, trouxeram frutos positivos, que puderam e podem ser aperfeiçoados com uma mescla das formas de organização da administração pública, especialmente com uma pincelada do gerencialismo.

7 - BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 1o de outubro de 2011.

_____; PEDROTTI, Paula; PÓ, Marcos. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: ABRUCIO, Luiz Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silva. *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

_____. Introdução. In: ABRUCIO, Luiz Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silva. *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 7 de outubro de 2011.

DOWNS, Anthony. *Inside Bureaucracy*. Waveland Press, Inc: Prospect Heights, 1994.

_____. Teoría económica de la acción política en una democracia. In: Diez textos básicos de ciencia política. Barcelona: Editora Ariel, 2001.

GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1978.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1978. PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PZREWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEBER, Max. Burocracia. In: WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

_____. Os fundamentos da construção burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1978.

_____. Ciência como vocação. In: WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2006a.

_____. Política como vocação. In: WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2006b.