



Para além do discurso técnico: administração e reforma gerencial como política de desmantelamento do aparelho de Estado

Beyond the technical discourse: administration and management reform as a policy for dismantling the public apparatus

Tiago Siqueira Reis

<https://orcid.org/0000-0001-9115-1231>

Pós-doutorando em Sociedade e Fronteiras (PPGSOF-UFRR)

Doutor em História pela Universidade Federal Fluminense

<http://lattes.cnpq.br/1024015022937293>

siqueira.treis@gmail.com

Resumo

O artigo tem por objetivo compreender o projeto político nomeado de gerencialismo a partir da Reforma do Estado nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Para tanto, analisaremos a documentação elaborada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), relacionando-a com trabalhos que dão sustentação teórica ao gerencialismo. Partindo da noção de Estado enquanto relação social, cujas políticas públicas resultam de disputas entre diferentes estratos sociais, confrontaremos o projeto gerencialista a fim de conhecer suas particularidades locais e em que medida apresenta formas de expropriação do aparelho do Estado. Pretende-se, desse modo, ampliar e oferecer elementos para o debate sobre o Estado e a edificação de políticas públicas, questionando a validade e essência teórica e prática gerencialista na esfera estatal, bem como de que forma estabelece condições para a existência de um Estado democrático e voltado para o fortalecimento de políticas sociais.

Palavras-chave

Gerencialismo. Reforma do Estado. Expropriações Sociais. Política Pública.

Beyond the technical discourse: administration and management reform as a policy for dismantling the public apparatus

Abstract

The article aims to understand the political project named managerialism from the State Reform in the governments of Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). To this end, we will analyze the documentation prepared by the Ministry of Federal Administration and State Reform (MARE), relating it to works that give theoretical support to managerialism. Starting from the notion of the State as a social relationship, whose public policies result from disputes between different social strata, we will confront the managerial project in order to know its local particularities and to what extent it presents forms of expropriation of the State apparatus. It is intended, therefore, to expand and offer elements for the debate about the State and the construction of public policies, questioning the validity and theoretical essence and managerialist practice in the state sphere, as well as how it establishes conditions for the existence of a State democratic and focused on strengthening social policies.

Keywords

Managerialism. State reform. Social Expropriations. Public policy.



1. Introdução

O presente artigo pretende discutir o projeto político nomeado de *administração gerencial* ou somente *gerencialismo*, que passou a ocupar o centro do debate político na década de 1990 no Brasil, tendo como marco referencial a Reforma do Estado nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Nesse sentido, analisaremos a documentação elaborada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) relacionando-a com trabalhos que dão sustentação teórica ao gerencialismo. A luz da noção de Estado enquanto relação social, cujas políticas públicas resultam de disputas políticas entre diferentes estratos sociais, confrontaremos o projeto gerencialista a fim de conhecer suas particularidades locais e em que medida apresenta formas de expropriação do aparelho do Estado.

O gerencialismo se contrapõe a organização e estrutura da administração pública burocrática, propondo novo paradigma para a gestão pública. Desse modo, analisaremos a validade e a essência do “novo” modo de se pensar e fazer-se na esfera estatal, questionando em que medida o projeto gerencial confronta e estabelece condições para a existência de um Estado democrático e voltado para o fortalecimento de políticas sociais.

Entendemos o Estado como uma relação social conforme elaboração de Nicos Poulantzas, pelo qual representa “a condensação material de uma relação de forças entre classes e frações de classe, tal como ele expressa, de maneira sempre específica, no seio do Estado” (Poulantzas, 1980, p. 147). Compreendemos o Estado de forma ampliada, formado pela sociedade política e sociedade civil, que se constituiu através do nexo dialético de unidade-distinção, ou seja, uma inseparável relação entre o exercício da dominação que se expressa na sociedade civil e a coerção na sociedade política, mesmo que ambos possuam funcionamentos distintos (Gramsci, 2000). A sociedade política também chamada por Gramsci de “Estado-governo” ou “Estado do político” é o Estado em seu sentido restrito, correspondente ao aparelho governamental voltada para a administração direta e do exercício legal da coerção sobre aqueles que não consentem de maneira ativa ou passivamente.

Desse modo, pensamos o Estado no sentido gramsciano, atravessado pelas lutas de classes que se processam na sociedade civil. Gramsci sustenta que a sociedade civil é formada por um conjunto de aparelhos privados de hegemonia, ou seja, organismos sociais coletivos que organizam as vontades coletivas, visões de mundo, as consciências sociais de modo a adequá-las ou não aos



interesses das classes dominantes, através de formas de dominação por meio do convencimento (Gramsci, 2000). Nessa direção, a noção de *expropriações* da historiadora Virginia Fontes (2010), nos ajuda a perceber como se processa as transformações no âmbito da dominação e das relações sociais no aparelho do Estado, uma vez que o gerencialismo encontra-se no terreno das lutas de classes e suas frações na sociedade civil.

2. Brasil pós-Constituição de 1988

O retrato do Brasil recém-saído da ditadura empresarial civil-militar é de um país extremamente desigual, antidemocrático, carente de políticas públicas, subserviente ao capital internacional e marcado pela intensa exploração das classes dominantes. Tal lógica intrínseca da história brasileira do século XX, experimentará a possibilidade de se reconstruir através da institucionalização de direitos sociais, políticos, civis e de cidadania escritos na Constituição de 1988. Tais direitos são resultantes das lutas dos movimentos sociais e da população ao longo das décadas de 1960 e 1980. Sendo assim, a Constituição de 1988 “assentou os fundamentos a partir dos quais a dinâmica capitalista poderia ser direcionada de modo a reduzir; a níveis toleráveis, o que os próprios segmentos das classes dominantes então denominavam de “dívida social” (Netto, 1999, p. 77).

A constituição brasileira caminhava na contramão do cenário capitalista mundial, na medida em que a nova carta magna ainda que de maneira precária, mas emblemática, estabeleceu de forma jurídico-político um grande número de políticas sociais de cunho universalizante, contando com mecanismos democráticos em contraposição com os países de centro capitalista que operavam políticas neoliberais de desregulamentação, privatização e flexibilização em sintonia com o viés da mundialização do grande capital.

O terreno das lutas de classes no Brasil no final do século XX adquiriu novos contornos após a constituição federal, de tal forma que a crise social no país vem se apresentando em ritmo prolongado e intenso nas últimas décadas. Dessa forma, a historiadora Virgínia Fontes (2010) questiona se o que vivemos corresponde a crise *do* capitalismo ou *expansão* das relações capitalistas? Fontes (2010) propõe como chave explicativa a categoria de capital-imperialismo, argumentando que o capitalismo se modifica qualitativamente conforme altera o grau de



concentração de capitais, ao passo em sua atual fase iniciada logo a seguir a Segunda Guerra Mundial, o capitalismo encontra-se em níveis incomensuráveis de concentração. Na atualidade o capitalismo concentra-se nos recursos sociais de produção e não mais nas forças produtivas diretamente vinculadas à produção de tempos predecessores, bem como não se apoia apenas no capital bancário e industrial, operando a circulação de capitais em nível internacional sob a predominância do capital monetário e com elevado entrelaçamento de grupos empresariais em escala global.

Para Fontes (2010) o capitalismo carrega suas tendências inerentes e que se revelam incontroláveis: a concentração de recursos sociais e a recriação permanente das expropriações sociais. Nesse sentido, o capital-imperialismo necessita e exige que os trabalhadores estejam disponíveis para vender sua força de trabalho ao capital para que seja extraído mais-valor de forma acelerada. Para que isto ocorra o capital-imperialismo exigirá garantias jurídicas de propriedade e relativas às relações de trabalho através de contratos sem estabilidade, garantias ou quaisquer direitos. Em consequência verifica-se o aprofundamento das desigualdades sociais e a expansão das relações capitalistas.

Na interpretação de Fontes (2010) o capitalismo de novo tipo apresenta como uma de suas características o aprofundamento das formas de expropriação social, sendo ela condição inicial, meio e resultado do processo de acumulação de capital, bem como é permanente e se reproduz sempre em escala crescente. As expropriações se dividem em primárias que se vinculam ao meio rural, isto é, relativo aos sujeitos expulsos do campo ou atraídos pela cidade e aqueles que se encontram limitados de manter sua reprodução pela através de formas tradicionais, em geral agrários e, expropriações secundárias.

Estas expropriações, que estou denominando disponibilizações ou expropriações secundárias, não são, no sentido próprio, uma perda de propriedade de meios de produção (ou recursos sociais de produção), pois a grande maioria dos trabalhadores urbanos dela já não mais dispunha. Porém, a plena compreensão do processo contemporâneo mostra terem se convertido em nova – e fundamental – forma de exasperação da disponibilidade dos trabalhadores para o mercado, impondo novas condições e abrindo novos setores para a extração de mais-valor. Este último é o ponto dramático do processo (Fontes, 2010, p. 54).

Sendo as expropriações secundárias tudo aquilo que os trabalhadores dispõem para frear ou impor algum limite ao processo de acumulação em curso, Fontes (2010) sugere que no capital-



imperialismo as expropriações visam romper com todos e quaisquer empecilhos à reprodução ampliada do capital. A análise de Fontes nos ajuda a compreender as expropriações sociais no Estado brasileiro e no funcionalismo público, pelo qual se retira direitos socialmente conquistados como o regime estatutário para trabalhadores do serviço público, implantando contratos e relações de trabalho precários, sem estabilidade por meio de terceirizações, subcontratações, contratos temporários, bolsas, por projeto, dentre outros formatos que impossibilitam o trabalhador de se organizar coletivamente e acima de tudo planejar seu futuro, sem que esteja sujeito a constantes perdas de direitos.

Nesse sentido, as possibilidades abertas pela Constituição de 1988, permitiu que os brasileiros passassem a sonhar com dias melhores e menos desiguais. Porém, o primeiro presidente eleito diretamente após o fim da ditadura foi o alagoano Fernando Collor de Mello. O governo Collor engendrou uma voraz política de desmantelamento do funcionalismo público, das empresas e o patrimônio público (Piccolo, 2010; Maciel, 2008). Após aproximadamente dois anos de governo, o presidente Collor sofreu o impeachment devido ao envolvimento em casos de corrupção, ocupando seu lugar o vice Itamar Franco.

Com a posse de Itamar Franco ocorreu a criação do Plano Real, medida que de certo modo possibilitou relativa estabilidade econômica ao país – diferentemente do que ocorrera no governo Sarney marcado pela hiper-inflação, que se estendeu até o governo Collor, quando a crise inflacionária se somaria ao confisco das poupanças. Nesse período, Itamar Franco contava com a figura de Fernando Henrique Cardoso, renomado intelectual dos quadros da Universidade de São Paulo (USP), como Ministro da Fazenda, também responsável pela implementação do Plano Real.

A eleição de Fernando Henrique Cardoso, em grande medida, está articulada com o Plano Real de autoria do governo de Itamar Franco, tendo FHC como o grande protagonista. Paul Singer (1999) e Francisco de Oliveira (1995) apontam que o Plano Real seguiu plenamente a cartilha neoliberal de estabilização da inflação através do ajuste fiscal. Os resultados ainda incipientes do Plano Real de combate à inflação e busca pela estabilidade econômica no governo de Itamar Franco, conferiu ao candidato social-democrata a vitória nas eleições presidenciais de 1994.

Para além disso, o arranjo político preconizado pelo governo FHC correspondeu a maior articulação político-partidária de centro-direita desenvolvida no país, resultado da união dos partidos: Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), Partido da Frente Liberal (PFL), Partido



Trabalhista Brasileira (PTB) e Partido do Povo Brasileiro (PPB). A composição político-partidária arregimentada assegurou elevado grau de governabilidade para o governo de Fernando Henrique Cardoso, sem deixar de mencionar sua estreita ligação com o empresariado:

As burguesias se jogaram todas na candidatura Fernando Henrique Cardoso. Tanto as contribuições de empresas, quanto as milhares de declarações de empresários e o posicionamento do poderoso Roberto Marinho, da Globo, em favor do candidato, dispensam maiores elaborações. Seu programa transformou-se na bíblia dos empresários, ou o que é mais sintomático: a bíblia, composta por privatização, retirada do Estado da economia, desregulamentação de alto a baixo, ataque aos direitos sociais e humanos, desregulamentação do mercado de força de trabalho, "desconstitucionalização" da Constituição-cidadã de Ulysses Guimarães que criou a "ingovernabilidade" (a esmagadora maioria dos tucanos, inclusive o presidente eleito, votou, na Constituinte, a favor do que hoje apontam como elementos de "ingovernabilidade"), passou a ser o livro comum, transcendental, da grande burguesia e do candidato (Oliveira, 1995, p. 66).

A coalisão conservadora dirigida pelo PSDB significou o fim do ensaio neoliberal no país, implementando de vez e de forma concisa, articulada e sem precedentes, o mais acabado projeto de desmonte da nação assistido no Brasil até então. As ideias neoliberais deram o tom das políticas engendradas pelo governo Cardoso. Tudo isto se tornaria possível a partir de uma ampla e elaborada reforma fiscal, afim de atrair os capitais internacionais com políticas de redução de impostos e aumento dos juros nominais, resultando no que Perry Anderson (1995) ironicamente designou de “saudável desigualdade” significando o retorno das taxas de lucros para as economias avançadas.

O neoliberalismo que havia se tornado hegemônico a partir dos anos de 1980 como teoria política e econômica, passou a afetar também “amplamente os modos de pensamento que se incorporou às maneiras cotidianas de muitas pessoas interpretarem, viverem e compreenderem o mundo” (Harvey, 2008, p. 13). Preconizou-se o consenso de que o mercado seria o responsável pela construção social, aglutinando e ditando as ações humanas, pautados por ideais políticos de dignidade humana e da liberdade individual. Portanto, as liberdades individuais só serão alcançadas, caso haja liberdade de mercado e de comércio (Harvey, 2008, p. 13).

O Plano Real representou a porta de entrada para as políticas conservadoras, uma vez que concentrou o esforço central do governo em sanar a inflação que se arrastava no país desde a década de 1980. Para Fiori o processo de construção das políticas do governo FHC baseia-se no “ajuste fiscal, reforma monetária, liberalização comercial e financeira, desestatização, abertura econômica e retomada do crescimento” (Fiori, 1995, p. 236).



Paul Singer em *A raiz do desastre social: a política econômica de FHC* (1999), examina a política econômica do governo Cardoso, argumentando a ausência de relação entre o ajuste fiscal através dos cortes públicos com a queda da inflação. Para Singer, o que estava em jogo era um aspecto meramente ideológico e classista (Singer, 1999, p. 30). A “estabilidade” econômica alcançada pelo Plano Real durante o primeiro governo FHC se fez a partir da livre importação de produtos, em grande medida de países asiáticos, com baixo custo de produção obtidos pela ampla exploração do trabalho, e através da sobrevalorização da moeda – o Real. Em outras palavras, o Plano Real revelou uma política de arrocho do crédito e a busca incessante pela entrada de capitais estrangeiros mediante a elevação da taxa nominal de juros, tendo como principal mecanismo o ajuste fiscal.

O ajuste fiscal assentou em promover de modo acelerado as privatizações das empresas públicas, o desmantelamento das políticas públicas, a reforma na previdência (Lesbaupin, 1999; Lesbaupin; Mineiro, 2002). A CF/88 tornou-se alvo das políticas neoliberais do governo FHC, especialmente por meio da reforma na administração pública, “que em ambos os casos tinha por objetivo reduzir o dispêndio público através do corte de benefícios aos trabalhadores cortes pela previdência pública e da possibilidade de demitir funcionários públicos admitidos em concurso” (Singer, 1999, p. 40).

Consequentemente, a Reforma do Estado era a engrenagem que restava para o enquadramento neoliberal no Brasil. O presidente Fernando Henrique Cardoso incumbiu o Ministro Bresser-Pereira à frente do Ministério Extraordinário da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) de traçar as diretrizes do projeto de refuncionalização do aparelho do Estado brasileiro. Nas palavras de seu mentor:

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. No plano econômico o Estado é essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado. Para realizar essa função redistributiva ou realocadora, o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de maior justiça ou igualdade, e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento (Bresser-Pereira, 1995, p. 9).



Francisco de Oliveira (2001) contrariando os argumentos da Reforma do Estado de FHC, sugere que a verdadeira reforma vinha ocorrendo desde o início de seu mandato em 1995, elencando quatro pontos essenciais: em primeiro lugar, abdica-se da sua moeda como condição latino-americana para se enquadrar na lógica liberal da globalização. Para o autor, “quando um Estado renuncia à sua própria moeda, ele já praticou suicídio” (Oliveira, 2001, p. 75). O segundo ponto equivale a entrega do patrimônio público à iniciativa privada por meio dos processos de privatizações. Em terceiro lugar, estão os acordos da dívida externa, tais acordos “impõem quase um confisco dos recursos”, ao ponto do país perder sua “capacidade de remanejar seus gastos e nem a sua arrecadação”, uma vez que o maior gasto orçamental está atrelado ao pagamento da dívida interna e externa (Oliveira, 2001, p. 76).

Consequentemente “através desses acordos, os governos nacionais são obrigados, para sustentarem essa moeda de ficção, a fazerem permanentes cortes orçamentários e a se obrigarem a atingir metas de redução do déficit em relação ao produto bruto, que são cobradas sistematicamente de todos os governos” (Oliveira, 2001, p. 76). Em outras palavras, a política do governo Cardoso, rentabilizou a juros elevados os capitais privados, renunciando ao patrimônio público com políticas recessivas, e para receberem os recursos necessários para seus planos de “alagoes do próprio povo”, mantiveram as metas estabelecidas pelos órgãos financiadores internacionais. Dessa forma, Oliveira (2001) acusa a reforma do Ministro Bresser-Pereira de apenas pôr em prática todo o seu ódio pelos funcionários públicos, o verdadeiro conteúdo reside nas políticas fundadoras do governo FHC.

Examinando o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), documento basilar do projeto reformista, a estudiosa do tema Elaine Behring, aponta que Bresser-Pereira parte da ideia de crise para articular seu argumento central. Para Bresser-Pereira, a crise econômica que se arrastava no país desde a década de 1980 não se relacionava com fatores externos, políticos ou econômicos, mas simplesmente por uma crise de Estado (Behring, 2003). Assim, Bresser-Pereira atribuía ao Estado a mera função de coordenador suplementar, uma vez que se a “crise se localiza na insolvência fiscal do Estado, no excesso de regulação e na rigidez e ineficiência do serviço público, há que reformar o Estado, tendo em vista recuperar a governabilidade (legitimidade) e a *governance* (capacidade financeira e administrativa de governar)” (Behring, 2003, p. 173).

A consolidação do projeto reformista expressou-se com a criação do Ministério Extraordinário da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), que em 21 de setembro



de 1995 lançou PDRAE, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado e em seguida sancionado pelo Presidente da República. O *Plano Diretor* (Brasil, 1995) é o instrumento norteador do projeto de Reforma do Estado definindo as diretrizes para a reforma na administração pública em sintonia com o Plano Real, com o ajuste fiscal e a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 que faz referência a reforma na administração pública.

A confecção do projeto de Reforma do Estado assentou fundamentalmente no protagonismo de Bresser-Pereira, mas o arcabouço teórico/prático é mais amplo, sendo edificado em múltiplos domínios. A reforma do Estado está comprometida com caráter classista voltada exclusivamente para os interesses das classes dominantes, composta: de um lado pelo MARE que conta com o apoio da área acadêmica, em particular da Escola Nacional de Administração Pública/ENAP, do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (Cedec), além de importantes pesquisadores como Régis de Castro Andrade, Fernando Abrucio e Maria Rita Garcia Loureiro que promoveram encontros, debates e produção de material técnico/científico para o projeto de reforma do Estado de FHC. Outra instituição de ensino que atuou com bastante entusiasmo nesse processo foi a Fundação Getúlio Vargas, com publicações científicas, emprestando intelectuais, e sobretudo pelo fato do Ministro Bresser-Pereira deter de destacada carreira acadêmica na instituição.

Por outro lado, temos a participação dos ministérios, das secretárias, da Câmara da Reforma do Estado e seu Comitê Executivo, das entidades estatais, e especialmente do Conselho da Reforma do Estado/CRE. O MARE em 8 de dezembro de 1995 dá origem ao Conselho da Reforma do Estado, outorgando a função de realizar debates e propor idéias à Câmara da Reforma do Estado no âmbito da reforma do aparelho do Estado. O CRE era composto de doze membros, todos designados pelo Presidente da República e para um mandato de três anos, são eles: Maílson Nóbrega – Presidente do CRE; Antônio Ermírio de Moraes, vice-presidente do Grupo Votorantim; Antônio dos Santos Maciel Neto, presidente do Grupo Itamarati; Lourdes Sola, cientista política e professora da Universidade de São Paulo; Celina Vargas do Amaral Peixoto, diretora de Desenvolvimento Institucional da FIRJAN e ex-diretora geral da Fundação Getúlio Vargas; Geraldo Dinu Reiss, sócio-diretor da CONSENP Serviços Empresariais Ltda.; Hélio Mattar, executivo do Grupo Dako; João Geraldo Piquet Carneiro, consultor de empresas; Joaquim de Arruda Falcão Neto, Presidente da Fundação Roberto Marinho proprietária das Organizações Globo, membro do Conselho da Comunidade Solidária, ex-presidente do Conselho Consultivo do Meio Ambiente da



Eletrobrás; Jorge Wilhelm, ex-secretário do Planejamento do Governo de São Paulo; Luiz Carlos Mandelli, consultor de empresas, ex-presidente da Federal das Indústrias do Rio Grande do Sul; Sergio Henrique Hudson de Abranches, sociólogo e cientista político, consultor de empresas. Participam também das reuniões ordinárias: Bresser Pereira, Ministro da Reforma do Estado; Cláudia Costin, Secretária Executiva do MARE; Angela Santana, Secretária do MARE; Carlos César Pimenta, Secretário de Articulação Institucional do MARE; Martus Tavares, Secretário Executivo do Ministério do Planejamento e Orçamento; Silvano Gianni, Subchefe-Executivo da Casa Civil do Estado do Paraná (Brasil, 1997).

De acordo com Bresser-Pereira o Conselho era “inspirado na experiência japonesa da década de 1980 de formação da comissão de trabalho “Rincho” integrada por representantes da sociedade civil e do setor privado, notadamente industriais, acadêmicos, etc., orientados no sentido da formação de consensos com vistas à implementação da reforma administrativa japonesa” (Brasil, 1997).

3. Gerencialismo: muito além do discurso técnico

O gerencialismo também conhecido como *nova administração pública* (*new public management*), *managerialismo* e *administração pública gerencial*, trata-se de uma construção teórica e prática atrelada à lógica do capital e de autoria liberal. Em sua aparência compreende a transposição de fundamentos e valores culturais da administração de empresas privadas para o plano da administração pública, como sugere Jean-François Chanlat (2002) ao denominá-lo como um “sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada”. Entretanto, entendemos que sua essência traduz o desmantelamento do serviço e da estrutura organizacional pública em favor de interesses diretamente mercadológicos através de processos de privatização e/ou semeando formas de expropriações sociais no mundo do trabalho e nos direitos sociais, como através do excludente e desigual acesso à saúde, educação e cultura.

A expropriação de direitos sociais e do fundo público vêm se manifestando com vigor em contextos regidos por políticas governamentais denominadas de *Reformas do Estado*, e não somente através dela, apresentando-se por meio da linguagem discursiva do gerencialismo usos variados em cada país, onde não se pode delimitar com precisão um modelo ideal ou mesmo puro (Abrucio,



1997), cujos exemplos percussores e de maior repercussão encontram-se nas experiências de reforma do Estado no Reino Unido de Margareth Thatcher (1979-1990) e Tony Blair (1997-2007) e nos Estados Unidos de Ronald Reagan (1981-1989) e Bill Clinton (1993-2001).

A base teórica gerencialista assenta nas formulações neoliberais e na teoria da escolha pública, que nasce de forma embrionária nos anos de 1950, em meio às críticas neoconservadoras ao modelo keynesiano. Porém, é a partir da crise do capital dos anos de 1960/70, conjuntamente com a onda de reestruturações burguesas que tem como alvo o Estado intervencionista e de bem-estar social, que o gerencialismo ganha protagonismo ao se tornar o modelo capitalista de administração pública nos processos de reforma do Estado.

De forma sumária, o gerencialismo expressa em sua linguagem os princípios da competitividade, da eficiência, do empreendedorismo, da descentralização, do controle administrativo e, sobretudo, pela redução do papel do Estado em atividades que não gerem benefícios ao setor privado. Desse modo, o gerencialismo revela uma forma política e ideológica centrada no discurso da cultura empresarial, tornando-se o modelo hegemônico no âmbito das reformas de Estado a partir dos anos de 1980, superando a visão tecnicista da administração como agente despolitizado de modelo administrativo e instrumental.

O gerencialismo confronta diretamente a ideia de Estado enquanto promotor e executor de políticas públicas, tendo como seu principal alvo o modelo de Estado de bem-estar social. Em seu lugar propõe valores de mercado, e neles situam-se o individualismo, a meritocracia, e a liberdade. Nesta linha, o Estado neoliberal determina que cada indivíduo é responsável por suas próprias ações e conseqüentemente por construir seu próprio bem-estar. A meritocracia se apoia no mérito individual, nas conquistas e na exaltação do mercado como caminho socialmente construído capaz de orientar as pessoas em direção ao sucesso, utilizando-se da fetichizada linguagem empresarial.

Sendo o homem responsável pelo seu próprio destino e por obter por conta própria os meios de reprodução social, como educação, saúde, assistência social e aposentadoria, o papel do Estado neoliberal torna-se coadjuvante em relação ao social. Retirado sua atribuição de promotor e assegurador dos direitos sociais, o Estado adquire protagonismo quase que exclusivamente como agente fomentador dos capitais privados e do mercado. Sob orientação neoliberal, o Estado apresenta-se como ator central em medidas como; redução de barreiras comerciais, desregulamentação da econômica e com políticas direcionadas para abertura de mercados e livre



circulação de capital. Observa-se, portanto, o fortalecimento dos interesses privados e ao mercado, ao passo que os interesses públicos e da coletividade social são suprimidos.

A competição torna-se o discurso hegemônico, naturalizado como sinônimo de eficiência e produtividade, levando os Estados a se orientarem de forma contundente em relação as práticas de mercado. Isto é, a competição no seio do Estado se dará com o processo de privatização das atividades e organizações públicas, abrindo caminho para o domínio do capital privado em ações que ora pertenciam ao poder público. O Estado transfere empresas, funções e atividades públicas para o capital privado, e até mesmo sua responsabilidade de atender demandas sociais, como saúde e educação por meio de privatização indireta, ou em termos liberais, parcerias público-privados ou políticas de gestão público não-estatal

Do ponto de vista das relações laborais, o gerencialismo mantém as mesmas características das mudanças que vem ocorrendo no mundo do trabalho contemporâneo, pelo qual podemos destacar: a flexibilização das relações de trabalho; subcontratação e terceirização da mão de obra; terceirização dos serviços; salário flexível; métodos de trabalho em equipe; “times de trabalho” e dos grupos “semiautônomos”, além de exercitar, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores; trabalho “polivalente”, “multifuncional”, pautados por uma estrutura de gestão horizontalizada; redução do tempo de trabalho e maior produtividade; utilização de planos de “metas” e de “competências” dos “colaboradores” (Antunes; Druck, 2014, p. 14).

A tendência no mercado de trabalho tem sido contratar trabalhadores terceirizados, reduzindo o número de trabalhadores diretos da empresa, mantendo-se somente os cargos de relevância político-econômica, ao passo que os demais serão terceirizados e/ou contratados de forma precária, sem garantias de futuro, às vezes sem quaisquer garantias trabalhistas, como por exemplo, contratos de trabalho por meio de bolsa. Conforme aponta Ricardo Antunes (2010, p. 15), é neste quadro de precarização estrutural do trabalho que o grande capital vem de forma cada vez mais rigorosa, exigindo dos governos nacionais o desmonte da legislação social que protege a classe trabalhadora. O objetivo é flexibilizar a legislação trabalhista, ao ponto dos direitos socialmente conquistados tornarem-se negociáveis, acentuando a precarização do trabalho e as formas de extração da mais-valia.

4. *Antagonismo social: o desmonte do aparato público*



Em meio ao curso do capital no último quartel do século XX, as classes e frações dominantes necessitavam que fosse edificado um projeto capaz de propor reformas no serviço público que atendessem aos seus interesses. O gerencialismo certamente expressa uma das mais potentes respostas encontradas pelo capital para se apropriar do aparelho do Estado. A flexibilidade passa também a ser a palavra de ordem no espaço público através da linguagem gerencialista. O processo de contaminação da gestão pública pela via reformista burguesa, adquire protagonismo com os governos de Reagan e Thatcher, que em certa medida, serviram de modelo para outros países.

Neste estágio, observou-se a incorporação de pressupostos da administração de empresas privadas para a lógica do serviço público, a qual a transposição ocorreu sem a distinção de valores e dos múltiplos aspectos que separam o público do privado. Difundiu-se a ideia de que a administração e política eram pensados e tratados de maneira distinta, cabendo ao gerencialismo a instrumentalidade dos processos de reforma do serviço público, retirando-o toda a carga política e ideológica.

As características centrais que são observadas nestes governos, em especial, no caso inglês, dizem respeito à busca pelo enxugamento da máquina pública, com foco na redução de gastos orçamentários, na transferência de atividades para o setor privado via privatizações e terceirizações, no ataque frontal aos sindicatos e direitos trabalhistas, e no desmonte do funcionalismo público (Antunes, 2009). Este último experimentou um duro controle no ambiente de trabalho por meio da avaliação de desempenho organizacional, justificadas como uma ação baseada na busca pela produtividade e eficiência. No entanto, o objetivo era a redução do número de funcionários públicos para atender aos anseios dos cortes no orçamento e transferir as atividades para o setor privado. Além disso, houve um afrouxamento na legislação trabalhista, implementando novos contratos, como por exemplo, emprego temporário, por tempo parcial e a destituição de regras contratuais de cariz federal para acordos de trabalho regidos pela esfera local.

Por seu turno, a descentralização das atividades do Estado ocorreu por meio da criação das *Next Steps*, no bojo do projeto de reforma do Estado inglês. Tratava-se de um plano para descentralizar as atividades estatais através da utilização de agências executivas ligadas ao poder público e da terceirização vinculada ao setor privado. Em grande medida, buscou dividir as atividades do Estado em planejamento e execução, porém, como observou Abrucio (1997), tratou-



se de uma desconcentração de poderes. A transferência de responsabilidades do poder central para agentes públicos e privados, permitiu que fosse possível um dos maiores exemplos de privatização e desmonte do serviço público na Europa no final do século XX (Antunes, 2009).

As experiências conservadoras da fase inicial do gerencialismo permitiram aos seus intelectuais e aos governos, avaliarem os métodos adotados e traçar novos caminhos, no qual, dentre outras mudanças destaca-se o movimento “reinventando o governo”, cujo expoente é o livro de David Osborne e Peter Gaebler “Reinventando o Governo” de 1990, material amplamente divulgado e utilizado como referência basilar por Bresser-Pereira, ministro da Reforma do Estado no Brasil. Seguindo a linha inicial que pregava um governo enxuto e redução de custos, o movimento reinventando o governo coloca em questão como aplicar estas políticas de modo que o governo funcione melhor e custe menos.

A centralidade desse movimento assenta na ideia de “governo empreendedor” e apoiado pela midiaticização da figura do “homem de negócios”. A contribuição do movimento reinventado o governo é, sobretudo, pensar o Estado como agente empreendedor, capaz de proporcionar um ambiente de competição interna e com o setor privado. Propõem a divisão entre gestão e execução, na medida em que o Estado deve se concentrar em traçar os rumos da coisa pública, cabendo ao setor privado e/ou ao terceiro setor a execução das atividades.

Desse modo, traduzem uma concepção difusa e sem comprovação empírica de eficiência, gestão organizacional e prestação de serviços, ao dizer que estes atributos são naturais do setor privado, restando ao Estado a ineficiência, improdutividade, incapacidade de gestão nos múltiplos campos de sua atuação, tratados pelos autores como algo natural e intrínseco. É nessa linha que recomendam a penetração do setor privado como saída para a prestação dos serviços públicos por meio de privatização e terceirização, estes últimos, em casos onde as atividades requerem um envolvimento social, atos de solidariedade, como no caso da saúde e educação, percebidos como pouco lucrativo (Osborne & Gaebler, 1993).

Além disso, sugerem a despolitização da administração pública, instrumentalizando-o como mecanismo de prevenção dos males da gestão estatal, negando qualquer hipótese de elaborar e levantar questões sobre a totalidade dos problemas, atacar suas causas e sua essência. A gestão dessa forma, servirá apenas para prevenir e não para solucionar, servindo de forma clara como instrumento de dominação de matriz burguesa. A ideia de eficiência só será alcançada com o



expurgamento da cultura burocrática, atualizando as formas de dominação, entendidas pelos autores como um modelo pós-burocrático, flexível, e construído a partir da incorporação dos sentidos da empresa flexível e moderna (Osborne & Gaebler, 1993).

Influenciado por tais ideias, Bresser-Pereira em seu projeto da Reforma do Estado brasileiro, aponta que a CF/88 precisa ser alterada por seu caráter retrógrado e burocrático. Bresser-Pereira posiciona-se contrariamente as mudanças no serviço público operada pela constituição, entendendo que “houve um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos” (Brasil, 1995, p. 22). Portanto, a Reforma do Estado objetivou cortar gastos com o funcionalismo público, flexibilizar os contratos de trabalho, ou seja, o estatuto do servidor público, e abrir o aparato jurídico-institucional das entidades públicas para a natureza jurídica do direito privado e para as privatizações.

A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho. Da mesma forma, a transformação do concurso público - cuja exigência generalizada na administração pública representou o grande avanço da Constituição de 1988 - em uma espécie de tabu dificulta as transferências de funcionários entre cargos de natureza semelhante. Por outro lado, as exigências excessivas de controles no processo de compras e o detalhismo dos orçamentos são exemplos dessa perspectiva burocrática implantada na lei brasileira, que dificultam de forma extraordinária o bom funcionamento da administração pública (Brasil, 1995, p. 26).

Bresser- Pereira completa dizendo:

A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos imediatos deste quadro a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência (Brasil, 1995, p. 27).

A Reforma do Estado criou os chamados *Serviços Não Exclusivos*, protagonizado pela propriedade “pública não-estatal” e privada. Definidos pelo Plano Diretor como sendo os serviços que “envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado” (Brasil, 1995, p. 42), porque segundo o MARE



não podem ser transformados em lucro. Este setor seria composto por entidades sem fins lucrativos, “que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. O tipo de propriedade mais indicado variará de acordo com o setor do aparelho do Estado” (Brasil, 1995, p. 42).

Há um claro contrassenso na definição de propriedade estatal por parte do interlocutor Bresser-Pereira, tendo em vista que entidades sem fins lucrativos organizadas fora da estrutura do Estado atendem pela natureza jurídica do direito privado. O direito privado corresponde ao interesse privado, individual e/ou de determinado grupo social, sem qualquer comprometimento e/ou relação com o interesse coletivo e social. Além disso, a construção desse modelo de propriedade no seio do aparelho do Estado sugere que Bresser-Pereira identifica o Estado “como algo externo à sociedade civil e vazio quanto à presença de disputas políticas inerente à dinâmica dos conflitos das frações de classe que ocupam o aparelho de Estado” (Brito, 2016, p. 209).

O MARE pensando em novos formatos políticos e gerenciais para às áreas da saúde, educação e cultura, criou-se o projeto de Organização Social vinculado ao setor “não exclusivo” no quadro da divisão setorial do aparelho do Estado, definido como sendo “o setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas”. Desse modo, as instituições que compõem este setor não dispõem do poder de Estado, “mas este se faz presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem economias externas relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços pela via do mercado” (Brasil, 1995, p. 42).

Os serviços “não exclusivos” do Estado são chamados vulgarmente de “público não-estatal”. Em síntese, o setor público não-estatal se desenvolve por meio do programa de “publicização”, transformando as fundações públicas de direito público em organizações sociais de direito privado e sem fins lucrativos. Dessa maneira, as instituições que lograrem se qualificar enquanto Organização Social terão que extinguir sua atual natureza jurídica e se retirar da administração pública (Brasil, 1996)

A partir do momento que a entidade pública obtém a qualificação como OS por meio da *publicização*, o novo ente passa a ocupar o ordenamento jurídico das Associações Cívis Sem Fins Lucrativos, de direito privado e pertencente ao Código Civil brasileiro. Uma vez fora da administração pública, a instituição enquadrada em Organização Social estará atrelada ao poder



público somente através do contrato de gestão, instrumento que dará legalidade para este processo, celebrado a partir de um acordo entre o poder executivo e a entidade de direito privado então criada que estabelece metas de desempenho e práticas de controle.

O Estado “continuará a financiar a instituição, a própria organização social”, aumentando assim a “eficiência e qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor” (Brasil, 1995, p. 47). Para Bresser-Pereira, as Organizações Sociais representam uma “verdadeira revolução na gestão da prestação de serviços na área social”, o “cidadão-cliente” terá enfim a oportunidade de adquirir um serviço eficiente e de qualidade. A revolução ocorrerá a partir da introdução sem ressalvas das “características de gestão cada vez mais próximas das praticadas no setor privado, o que deverá representar, entre outras vantagens: a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos; e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento” (Brasil, 1996, p.14).

Na linguagem neoliberal, eficiência é sinônimo de competitividade, uma virtude da iniciativa privada que deve ser copiada pelas Organizações Sociais. Porém, na qualidade de “pública não-estatal”, estão isentas de assumir os riscos da competitividade por estarem aparelhadas pelo Estado (Oliveira, 2001, p. 146). Além disso, de acordo com Francisco de Oliveira, o setor privado é visto por Bresser-Pereira como livre de pecados e desvios de conduta como a corrupção, atributos presentes para ele apenas no setor estatal.

Desse modo, o “público não-estatal” transfere para o “cidadão-cliente” a responsabilidade por suas próprias ações e conseqüentemente por construir seu próprio bem-estar. Sendo o indivíduo responsável por seu destino e por obter por conta própria os meios de reprodução social, como educação, saúde, assistência social e aposentadoria, o papel do Estado neoliberal torna-se coadjuvante em relação ao social. Uma vez retraído sua atribuição de promotor e assegurador dos direitos sociais, o Estado adquire protagonismo quase que exclusivamente como agente fomentador dos capitais privados, dos interesses de grupos privados e do mercado (Harvey, 2008).

Além de conferir personalidade jurídica de direito privado e de se isentar das normas da administração pública, as Organizações Sociais gozam de liberdade para contratar e despedir mão de obra, além de lançar seu próprio plano de cargos e salários. Dessa forma, põe fim ao Direito Público, às normas da administração pública e ao Regime Jurídico Único, alterando o regime estatutário e a seguridade no emprego por contratos de trabalhos na esteira do setor privado. Por



fim, chama atenção, a possibilidade de contratar trabalhadores temporários sem plano de carreira e por acordos que não se inserem no regime da CLT, ou seja, sem vínculo empregatício, como por exemplo, contratos de bolsa e por trabalho autônomo.

Embora os modelos de gestão propostos pelo Mare tenham declinado devido, sobretudo a forte resistências das instituições públicas, a Reforma do Estado do governo Cardoso abriu espaço para que se projetasse no país a possibilidade de propostas de novas formas de gestão nos estabelecimentos públicos. As normas e diretrizes constitucionais foram postas à prova, gerando a visão de mundo de que seria possível alterar os estatutos jurídicos e administrativos das instituições públicas. Na década de 1990 proliferaram modelos de gestão de natureza privado ancorados ao poder público, como Fundação de Apoio Privado e Fundação Pública de Direito Privado, assim como estabeleceu a prestação de serviços públicos através de cooperativas, modalidade amplamente utilizada na área da saúde nos municípios brasileiros. Vale ressaltar que na ocasião o projeto de Organizações Sociais não alcançou os resultados esperados pelo Ministro Bresser-Pereira, porém, na década seguinte passou a ser amplamente utilizado especialmente na área da saúde.

O gerencialismo base do projeto reformista expressa o antagonismo entre o setor público forte, autônomo e administrado por suas próprias forças e o setor público fraco, desmembrado, terceirizado, menosprezado e acima de tudo, opera a entrega dos serviços públicos a interesses privados. Desse modo, os projetos de Reforma do Estado que tomam como horizonte o gerencialismo atuam de forma a demolir o arcabouço estrutural do serviço público, destruindo conquistas dos trabalhadores, como o regime estatutário, bem como entregando a terceiros, leia-se, privados, os rumos do acesso universal, gratuito e democrático aos serviços básicos, como o direito à vida através de uma política de saúde pública. Muito além do mero discurso técnico e despolitizado, o gerencialismo expressa uma das formas contemporâneas de expropriações sociais no aparelho do Estado, desmontando os serviços e o funcionalismo público, colocando-se sem sentido contrário à construção de um Estado que preze em primeira instância pela solidariedade, universalidade e equidade no acesso básico à vida e aos direitos sociais.

5. Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. (1997). *O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília: Cadernos ENAP. n. 10.

TexTos e DebaTes, Boa Vista, vol.29, n.02, e8127, Jul./Dez. 2023.

DOI: <https://doi.org/10.18227/2317-1448ted.v29i02.8127>

<https://revista.ufrr.br/textosedebates/>

ISSN: 2317-1448



Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- ANDERSON, Perry. (1995), “Balanço do Neoliberalismo”. In: SADER, E. (eds.). *Pós-neoliberalismo - As políticas Sociais e o Estado Democrático*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- ANDREWS, Christina W. (2004). “A teoria da Escolha Pública e as reformas do Estado: uma crítica habermasiana”. *Leviathan*, v. 1, n.1, pp. 73-98.
- ANTUNES, Ricardo. (2009). *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, Ricardo; DRUCK. Graça. (2014). “A Epidemia da terceirização”, in R. Antunes (eds.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. São Paulo: Boitempo.
- ANTUNES, Ricardo. (2010). “A Nova Morfologia do Trabalho, suas Principais Metamorfoses e Significados: um balanço preliminar”, in C. Guimarães; I. Brasil; M. V. Morosini. (eds.), *Trabalho, Educação e Saúde: 25 anos de Formação Politécnica no SUS*. 1ªed. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/Fundação Oswaldo Cruz.
- BATISTA, Paulo Nogueira. (2001). *O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos*. São Paulo: Consulta Popular.
- BERHING, Elaine. (2003). *O Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos*. São Paulo: Cortez.
- BRASIL. (1995). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, Mare.
- BRASIL. (1996). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Organizações Sociais*. Cadernos da Reforma do Estado, Brasília, DF, nº 2.
- BRASIL. (1998). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Agências Executivas*. Cadernos da Reforma do Estado, Brasília, DF, nº 9.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. (1991). “A Crise da América Latina: Consenso de Washington ou crise fiscal?” *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 21, n. 1, pp. 115-130.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos & SPINK, Peter (eds). (1998). *Reforma do estado e da administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- BRITO, Leonardo Leonidas de. (2016). *O Intelectual e o desmonte do Estado no Brasil: Luiz Carlos Bresser Pereira e o MARE (Ministério Extraordinário da Administração e Reforma do Estado)*. Tese (Doutorado em História Social), Universidade Federal Fluminense, Niterói.



CHANLAT, Jean François. (2002). “O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos”. Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa: Portugal.

DE PAULA, Ana Paula Paes de. (2003), Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FIORI, José Luís. (1995). *Em Busca do Dissenso Perdido: Ensaio Crítico sobre a festejada Crise do Estado*. São Paulo: Insight.

FONTES, Virginia. (2010). *O Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

GRAMSCI, Antônio. (2000). *Cadernos do cárcere*, vol. 3, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

GUIOT, André Pereira. (2006). Um Moderno Príncipe para a burguesia brasileira: o PSDB (1988-2002). Dissertação (Mestrado em História), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

HARVEY, David. (2008). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.

LESBAUPIN, Ivo. (eds.) (1999). *O desmonte da nação - balanço do governo FHC*. Petrópolis: Vozes.

LESBAUPIN, Ivo; MINEIRO, Adhemar. (eds.). (2002). *O desmonte da nação em dados*. Petrópolis: Vozes.

MACIEL, Davi. (2008). De Sarney à Collor: reformas políticas, democratização e crise (1985-1990). Tese (Doutorado em História), Universidade Federal de Goiás, Goiânia.

NETTO, Jose Paulo. (1999). “FHC e a política social: um desastre para as massas trabalhadoras”. In: LESBAUPIN, I. (eds.). *O desmonte da nação - balanço do governo FHC*. Petrópolis: Vozes.

OLIVEIRA, Francisco de. (2003). *Crítica à Razão Dualista. O Ornitorrinco*. 2. ed. São Paulo: Boitempo.

OLIVEIRA, Francisco de. (1995). “Quem tem medo da governabilidade?” Revista Novos Estudos, CEBRAP, n 41.

OLIVEIRA, Francisco de. (2001). “O culto a Moloch: Bresser Pereira e a reforma gerencial do Estado”. In: BRAVO, M; PEREIRA, P. A. P. (eds.). *Política Social e democracia*. São Paulo: Cortez.

OSBORNE, David & GAEBLER, Peter (1993). *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação.



PICCOLO, Monica. (2010). Reformas Neoliberais no Brasil: A Privatização nos Governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso. Tese (Doutorado em História), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

POULANTZAS, Nicos. (1980). *O Estado, o poder, o socialismo*. Rio de Janeiro: Graal.

ROMA, Celso; PERES, Paulo Sérgio. (2000). “Programa partidário e ação estratégica das lideranças: PT e PSDB em perspectiva comparada”. III Encontro Nacional da Associação Brasileira de Ciência Política – ABCP, UFF, Niterói.

SINGER, Paul. (1999). “A raiz do desastre social: a política econômica de FHC”. In: LEBAUSPIN, I. (eds.). *O desmonte da Nação: balanço do governo FHC*. Petrópolis: Vozes.

Artigo submetido em 14/07/2023, aceito em 29/10/2023 e publicado em 10/12/2023.

