



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
BACHARELADO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Reforma do Estado: Entre a formulação e a implementação de uma política pública

Antonio Augusto Mesquita Gonçalves

Orientadora: Profa.Dra.Flávia Mori Sarti

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao bacharelado em Gestão de Políticas
Públicas da Escola de Artes, Ciências e
Humanidades da Universidade de São Paulo.

São Paulo

2011

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
BACHARELADO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Reforma do Estado: Entre a formulação e a implementação de uma política pública

Antonio Augusto Mesquita Gonçalves

Orientadora: Profa.Dra.Flávia Mori Sarti

São Paulo

2011

Avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso

Título: Reforma do Estado: Entre a formulação e a implementação de uma política pública

Autor: Antonio Augusto Mesquita Gonçalves

Ano: 2011

Profª.Dra.Flávia Mori Sarti

Orientadora

Nota:

Prof. Dr. Fernando de Souza Coelho

Participante da Banca de Avaliação

Nota:

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos e amigos que estiveram ao meu lado durante todos esses anos de faculdade.

Sumário

Resumo.....	5
Introdução	6
Materiais e Métodos.....	8
Contexto mundial e as propostas de reformas.....	9
Reforma do Estado no Reino Unido	11
Reforma do Estado na Nova Zelândia.....	14
Reforma do Estado na Austrália.....	16
Contexto brasileiro da reforma do Estado.....	18
Reforma do Estado em perspectiva comparada	21
A reforma gerencial no Brasil	24
O Plano Diretor e as propostas de reformas no Brasil	26
A flexibilização do Estado	29
A dimensão institucional legal	31
Implementação	54
Tendências na Gestão Pública.....	56
Considerações Finais.....	59
Referências bibliográficas	60

Resumo

Antonio Augusto Mesquita Gonçalves. **Reforma do Estado: Entre a formulação e a implementação de uma política pública.** São Paulo, 2010.

Durante as últimas décadas do século XX o cenário econômico mundial sofreu profundas modificações que conduziram a um debate sobre a necessidade de intervenção do governo na economia de um país. No caso do Brasil não foi diferente, houveram muitas discussões sobre o efetivo papel do Estado na sociedade. O processo de reforma do Estado no Brasil passou por muitas modificações desde a sua proposição até a sua implementação. No presente trabalho buscou-se explicar como se deu esse processo de reforma em âmbito nacional, desde a formulação da agenda de reformas, sua aprovação pelo Poder Legislativo até a sua implementação no setor público. Adicionalmente, efetuou-se uma comparação entre o processo de implementação da reforma do Estado no Brasil em relação a outras democracias ocidentais pioneiras na adoção de tais ações.

Introdução

A partir da década de 1970, em decorrência dos Choques do Petróleo (1973 e 1979) e da crise fiscal dos Estados nacionais, houve uma grave crise mundial, que culminaria com uma proposta de adoção de reformas no setor público de diversos países.

Conseqüentemente, observaram-se, desde meados da década de 1980, inúmeros modelos de reforma do Estado realizadas nos diferentes países. No presente trabalho, foram selecionados os casos do Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália para descrição e contextualização dos objetivos e etapas de suas respectivas reformas, que devem constituir base de comparação para o estudo da reforma administrativa realizada no Brasil.

O objetivo do presente trabalho é analisar o processo de reforma da administração pública realizada no Brasil a partir do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, buscando analisar sua inserção no contexto nacional e internacional, a partir das experiências do Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, que influenciaram significativamente os principais norteadores do processo implementado no país.

A estrutura do trabalho inicia-se com uma breve análise do contexto mundial e das reformas do Estado realizadas no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, países pioneiros na adoção de diretrizes de reforma gerencial, cujas experiências tornaram-se referência à reforma implementada no Brasil, focalizando seus princípios, implementação e resultados deste processo.

Posteriormente, apresenta-se uma análise comparativa que contém uma breve síntese das reformas administrativas em estudo, ou seja, a essência do processo de transformação da administração pública nos países supracitados no Brasil. A partir de um quadro comparativo elaborado sobre as principais características formais dos processos de reforma do Estado é possível analisar um cenário global de reforma administrativa realizada nos principais países adotantes de tais medidas, demonstrando suas principais características, inovações e abrangência.

A seguir, analisa-se em profundidade o processo de reforma administrativa implementado no Brasil, partindo das propostas definidas no plano diretor, do ano de 1995, criado como “guia”, quanto às principais propostas e metas do processo de reforma do Estado no Brasil. Um dos pilares da reforma do Estado no Brasil era a flexibilização da administração pública, visando à promoção de um serviço público marcado por redução da burocracia, aumento da eficiência e celeridade decisória.

O capítulo seguinte analisa a dimensão institucional-legal da reforma do Estado no Brasil, a partir das leis e normas criadas ou alteradas para consecução das propostas iniciais. Buscou-se comparar o marco legal proposto com as leis e normas efetivamente aprovadas, evidenciando as dificuldades e redirecionamentos incorridos ao longo do processo legislativo, antes da implementação da reforma. Em seguida, apresenta-se uma análise das propostas implementadas e sua cristalização em práticas e rotinas da administração pública brasileira.

Por fim, nas Considerações Finais, buscou-se avaliar brevemente a reforma administrativa no contexto nacional e internacional, de forma a tentar identificar novas tendências para a administração pública em nível mundial.

Materiais e Métodos

O presente trabalho de conclusão de curso baseia-se em pesquisa e análise bibliográfica referente ao processo de formulação e implementação da reforma do Estado no Brasil, a partir da revisão da produção acadêmica relacionada à Reforma da Administração Pública no Brasil, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia. Ademais, buscou-se realizar uma pesquisa documental de registro dos discursos dos personagens políticos que fundamentaram os marcos legais da reforma do Estado no país, assim como a produção legislativa para constituição do marco legal da reforma e o registro de práticas e rotinas efetivamente caracterizados da reforma conduzida no Brasil.

As palavras-chave utilizadas para busca de bibliografia em diferentes bases de dados eletrônicas direcionadas à pesquisa acadêmica, como Scielo, Google Scholar e outras, foram: “reforma da administração”, “reforma gerencial”, “serviço público”, “reforma gerencial no Brasil”, “Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado”, “Luís Carlos Bresser Pereira”, “Departamento Administrativo do Serviço Público”, “Emenda 19” e “Decreto-Lei 200.

Contexto mundial e as propostas de reformas

A partir da década de 1970, em especial após os choques do petróleo de 1973 e 1979, o mundo enfrentava uma grave crise que daria fim ao longo período de bonança até então vivido pela grande maioria dos países. O período subsequente, marcadamente a década de 1980, foi caracterizado por uma grave recessão mundial inviabilizando o crescimento econômico de outrora marcado pela existência de um Estado forte. (ABRUCIO, 1997)

Aliada à crise econômica, a crise fiscal da maioria dos Estados nacionais piorava a situação geral, tendo em vista o crescimento exagerado do aparato estatal e a criação de ambiciosos sistemas de bem-estar social. Tais medidas de intervenção estatal na economia geravam elevados e sucessivos déficits públicos, sem possibilidade de amparo no crescimento da economia. (ABRUCIO, 1997)

Assim a reforma do Estado pautada pelo corte de gastos e redução de pessoal da administração pública seria a principal medida adotada pela maioria dos governos da época. (ABRUCIO, 1997)

Também era necessário racionalizar o uso dos recursos públicos, já que as demandas sociais aumentavam exponencialmente. Tal situação conduziu a um choque no modelo de gestão pública até então vigente, baseado administração burocrática, segundo o modelo weberiano. (ABRUCIO, 1997)

Surgia assim, o ideário do modelo gerencial, que buscava trazer à administração pública as formas de administração presente no setor privado, onde surgiam novas técnicas de administração marcadas pela eficiência e produtividade. (ABRUCIO, 1997)

O novo modelo, denominado gerencialismo, era ancorado em premissas de redução dos custos, redução de pessoal e aumento da eficiência como forma se obter uma administração pública mais flexível, tanto nos procedimentos quanto na admissão e demissão de funcionários, constituindo um sistema de carreiras, treinamento e avaliação de desempenho de seu corpo técnico. O principal objetivo do gerencialismo era buscar a garantia de constante aperfeiçoamento e produtividade de seus recursos humanos, visando um melhor resultado para a população. (BRESSER PEREIRA, 1996b)

Dentro de tal contexto, é essencial a delimitação dos objetivos do gestor público, a garantia de sua autonomia e o estabelecimento de mecanismos de controle e *accountability* quanto à sua atuação. (BRESSER PEREIRA, 1996b)

Ou seja, deve-se priorizar a descentralização e desconcentração do poder e da decisão, procurando-se obter maior flexibilidade e criatividade na administração pública via estímulo

ao surgimento de novas idéias e criação de processos mais eficientes, eficazes e efetivos. (BRESSER PEREIRA, 1996b)

Essas novas diretrizes são disseminadas mundialmente, em especial nos países anglo-saxões desenvolvidos, tais como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, pioneiros na adoção do modelo gerencial e principais exemplo para reformas mais recentes, tais como as realizadas na América Latina e principalmente, no Brasil.

Reforma do Estado no Reino Unido

Em 1979, em meio a uma crise fiscal do Estado, do *welfare state* e da burocracia, Margareth Thacher se torna primeira-ministra, iniciando-se uma profunda reforma da administração pública inglesa. (MACEDO e ALVES, 1997)

Essa reforma é caracterizada por três fases, a primeira, de 1979 a 1982, consistia na redução de custos, demissão de funcionários e extinção de órgãos públicos. A segunda fase, de 1982 a 1985, é caracterizada pela eficiência e a racionalização dos gastos com a maximização dos resultados, obtidos através de um sistema de metas e avaliações de desempenho para os funcionários, além da privatização de empresas públicas. Por fim, a última fase, se inicia a partir de 1987, e é caracterizada pela qualidade do serviço público, desconcentração, e ampliação da participação privada na prestação dos serviços públicos. (MACEDO e ALVES, 1997)

Tatcher inicia a reforma com a contratação de um renomado consultor em administração Sir Derek Rayner. Ele inicia os trabalhos com a criação de “escrutínios” que consistiam em um grupo de funcionários, amparados por uma “unidade de eficiência” e chefiados pelo próprio Rayner com a função de investigar e avaliar as operações e funções de cada departamento do serviço público inglês. O processo de investigação realizado pelo escrutínio dura três meses e nos três meses seguintes algum tipo de ação deve ser tomada a fim de remodelar o departamento em questão, sendo que o resultado final da mudança deve ser completado em no máximo dois anos. (MACEDO e ALVES, 1997)

Apesar das duras críticas, Rayner obteve bastante sucesso, já que trazia em sua fórmula inovações que buscavam maior envolvimento e credibilidade à sua proposta, isto é, a autonomia dada aos encarregados dos escrutínios e o grande apoio e valorização dada pelo gabinete do primeiro-ministro, trouxeram grande satisfação e maior responsabilidade aos funcionários envolvidos com a reforma. (MACEDO e ALVES, 1997)

Foram criados sistemas de informação relativos à administração pública, inicialmente com o sistema MINIS, no Departamento de Meio Ambiente, sendo ampliado para o sistema MAXIS e posteriormente difundido para todo o serviço público através do FMI (*Financial Management Initiative*), que tinha como função demonstrar as metas e os meios de alcançá-las por departamento, definir as responsabilidades e ampliar o acesso às informações relativas a administração pública. (MACEDO e ALVES, 1997)

Outra iniciativa foi a criação do programa *Citizen's Charter*, que são documentos destinados à população, com informações referentes aos objetivos, recursos disponíveis e

responsáveis pela execução de cada serviço público disponível ao cidadão. (MACEDO e ALVES, 1997)

Os *Charters* são elaborados em torno de um conjunto de seis princípios:

- a) divulgação dos padrões esperados pelos serviços e sua performance em relação a eles;
- b) informação acurada, publicada em linguagem acessível, sobre a administração dos serviços, seu custo, seu desempenho e a definição das responsabilidades;
- c) consulta sistemática ao usuário sobre os serviços, suas opiniões devem ser levadas em consideração na tomada de decisões;
- d) os funcionários públicos têm o dever de serem corteses no tratamento do usuário, sem distinções de nenhuma espécie;
- e) se algum erro é identificado, deve haver uma explicação e um meio efetivo de corrigi-lo. Os usuários devem ter acesso fácil aos locais de reclamação;
- f) processamento eficiente e econômico dos serviços, dentro dos recursos que a nação dispõe. Deve haver uma validação independente da performance em relação a esse item.(MACEDO e ALVES, 1997, p.68).

Este programa trouxe uma maior proximidade entre serviço público e cidadão, já que facilitou os meios de acesso e reclamação do cidadão, melhorou o atendimento ao público e passou a premiar àqueles que se destacam pelo cumprimento dos princípios do programa. Dessa forma, o cidadão fica a par das melhores unidades de prestação de serviço público e suas características, além de ter um maior entendimento sobre o que e como obter aquilo que deseja, e se necessário, a quem reclamar. (MACEDO e ALVES, 1997)

Nesse processo de reforma, as privatizações tiveram papel importante, sendo vendidas as empresas que prestavam serviços de água, eletricidade, gás, além da indústria aeroespacial e as empresas de telecomunicações, aéreas e siderúrgicas. Porém, apesar de polêmico, o processo de privatização inglês foi considerado positivo, pois em muitos casos, permitiu a pulverização das ações estatais nas mãos dos funcionários e os recursos angariados foram alocados pelo governo com responsabilidade, servindo para cobrir o elevado déficit público. (MACEDO e ALVES, 1997)

Um fator importante foi a separação entre o núcleo central, ou seja, a parte estratégica da administração, que determina as diretrizes e as políticas públicas e as agências, que são unidades autônomas responsáveis pela execução de atividades, chefiadas por um gestor comprometido por um contrato de gestão, firmado entre a unidade e a administração central. (MACEDO e ALVES, 1997)

Outro ponto essencial atacado pela reforma conservadora inglesa, foi a administração de pessoal, com a eliminação do Departamento de Serviço Civil, e sua substituição pelo MPO (*Management and Personnel Office*) juntamente com o Tesouro, que passaram a ser

responsáveis pela coordenação, seleção, treinamento, remunerações e controle orçamentário de todos os recursos humanos da administração pública. (MACEDO e ALVES, 1997)

A partir dessa análise, percebe-se que a reforma de Estado aplicada no Reino Unido se pautou pela redução dos custos, aumento da eficiência e efetividade como formas de cobrir os sucessivos déficits públicos, somadas à privatização de empresas públicas. Houve também uma grande preocupação com mecanismos de controle e *accountability*, como a criação dos *Citizen Charter*. Tivemos a implementação de sistemas de informações que compreendessem e integrassem todos os dados relativos a administração pública como forma de acompanhar e avaliar melhor o funcionamento e a disposição da máquina pública. E por fim, abriu-se espaço para a participação privada na provisão de serviços públicos, trazendo novas influências ao setor público e maior competição dos funcionários públicos entre si e entre funcionários privados.

Reforma do Estado na Nova Zelândia

Assim como os princípios que nortearam a reforma do Estado realizada no Reino Unido, a Nova Zelândia obteve um grande crescimento econômico que se traduziu em melhoria das condições de vida e de bem-estar da população. Entretanto, com o advento da crise econômica mundial, o Estado neozelandês enfrentou uma situação complicada com sucessivos déficits públicos, aumento da inflação e da taxa de desemprego. (CARVALHO, 1997)

Dessa forma, a partir de 1985 foram anunciadas as diretrizes da reformulação do serviço público neozelandês, ancoradas nos princípios de aumento da transparência, responsabilidade e *accountability*, procurando maior eficiência no setor público, aumento da qualidade do serviço prestado, maior responsabilização dos gestores públicos e aumento do controle social sobre os recursos disponíveis e serviços realizados. (CARVALHO, 1997)

Três grandes iniciativas, neste sentido, foram anunciadas pelo governo durante o primeiro gabinete trabalhista, no período 1984-1987:

- a) comercialização de muitas funções realizadas pelas organizações estatais;
- b) separação, onde possível, das atividades comerciais dos departamentos, das não-comerciais, e a transferência das atividades comerciais para “corporações públicas”...
- c) o governo anunciou um plano para introduzir importantes mudanças no sistema de fixação de salário no setor público. A nova política procura caminhar de um sistema de pagamento centralizado para um sistema comparável ao do setor privado, de caráter descentralizado, com um sistema baseado na barganha ou negociação.

Além destas, outras medidas importantes foram introduzidas:

- a) os administradores seniores ganharam bastante autonomia para utilização dos recursos;
- b) os monopólios de algumas SOE's foram eliminados ou reduzidos;
- c) novos pacotes de empregos para economistas e analistas financeiros foram introduzidos; algumas funções desempenhadas pelos departamentos governamentais passaram a ser desempenhadas pelo setor privado, a partir de contratações. (CARVALHO, 1997, p.13).

Com essas medidas, o governo neozelandês, procurou remodelar o Estado, conforme suas particularidades, reformulando não só a administração pública como também o próprio Estado, efetuando mudanças em legislações administrativas e intervindo em setores estratégicos da economia. (CARVALHO, 1997)

Outro fator importante foi a definição de três conceitos essenciais, *os outcomes, outputs e inputs*. Isto é, *outcomes* são as diretrizes, o planejamento estratégico; *os outputs* são os produtos, ou seja, o serviço prestado; e *os inputs*, são os insumos utilizados na provisão dos serviços. (CARVALHO, 1997)

Orientados por esses três conceitos a estrutura hierárquica e de responsabilização no serviço público foi redefinida, a fim de determinar quem será responsável por definir os *outcomes e outputs* e delimitar os *inputs*, bem como cobrar da autoridade responsável a execução e o cumprimento ou não das metas estabelecidas, cabendo, se necessário, as sanções previamente acordadas. (CARVALHO, 1997)

Percebe-se assim que a reforma neozelandesa, que inicialmente procurou reformar o Estado e a Administração Pública para reduzir o déficit público e conter a inflação, a desvalorização cambial e o desemprego, tomou uma dimensão maior, ultrapassando as fronteiras econômicas, para atingir um novo patamar de serviço público, com o foco na qualidade do serviço prestado e na participação do cidadão no controle das políticas públicas.

Reforma do Estado na Austrália

A onda de reformismo alcançou a Austrália dentro do contexto similar ao apresentado nos casos do Reino Unido e Nova Zelândia. Até então, o modelo burocrático implantado na Austrália combatia o patrimonialismo, garantia o livre acesso aos serviços públicos, combatia a corrupção e permitia a concretização das demandas sociais vigentes, pelo Estado. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Entretanto, a partir da década de 1970, visto a crise fiscal e do modelo de Estado interventor, percebeu-se que o modelo vigente era pouco flexível e inovador, tornando-se um obstáculo ao desenvolvimento do país, e, por conseguinte, da passagem para a modernidade. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Para tanto, a reforma deveria ser pautada pela efetividade, igualdade na gestão e amplo acesso aos serviços públicos pelos cidadãos, além é claro, de maior responsabilidade, controle, flexibilidade e aumento da qualidade dos serviços prestados pelo setor público. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Podemos apontar ainda, os seguintes itens, como princípios básicos que nortearam todo o processo de reforma:

- a) Aperfeiçoamento das organizações: fusão e consolidação de agências e órgãos administrativos; racionalização de estruturas e melhor definição das funções de cada agência.
- b) Direção executiva ou gerencial: os ministros passaram a participar da direção das agências, conduzindo políticas, influenciando nas atitudes, implantando uma cultura empresarial e melhorando a comunicação e o trabalho em equipe.
- c) Sistemas diretivos de pessoal e finanças: as agências de controle central foram reduzidas ou suprimidas, substituindo-as por agências de supervisão e assessoramento em matéria de políticas públicas, permitindo às agências executivas uma maior autonomia, desde que observadas as orientações e procedimentos universais.
- d) Elitismo diretivo: através da criação do Serviço Executivo Superior (SES) que se orienta por resultados e possui um sistema de compensações com base em avaliações de rendimentos.
- e) Desburocratização: descentralização, nivelamento e aperfeiçoamento das hierarquias, eliminação das sobre-regulações, redução de formulários, controles de eficiência, simplificação de procedimentos e integração de serviços.
- f) Nova cultura diretiva: o servidor passa a ser avaliado por sua capacidade de demonstrar eficiência, maior responsabilidade e liberdade pessoal de ação. Criou-se incentivos e prêmios por produtividade e inovação. (MESQUITA e FERREIRA, 1997, p.39-40).

Com isto, tenta-se alinhar o setor público às novas tendências mundiais, procurando não só conter o gasto público em um período de crise, mas também profissionalizar o serviço público, melhorando a qualidade dos recursos humanos e, por conseguinte dos serviços prestados, além de valorizar a cidadania. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Além disso, ainda nos anos de 1970, foram criadas as primeiras agências de ombudsmen, que consistem em agências especializadas no recebimento de reclamações por parte da população referente aos órgãos públicos. Cabe aos ombudsmen: proteger os direitos do cidadão contra os abusos da administração pública, dar respostas às dúvidas da população, bem como defender, quando necessário, os funcionários públicos injustamente acusados. Ou seja, é o canal direto, entre a administração pública e o cidadão, aumentando a democracia, e servindo como meio de aperfeiçoamento do serviço público, frente aos anseios da sociedade. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Quanto ao servidor público, foram introduzidos métodos de avaliação objetiva do desempenho; aumento da liderança; e mudança organizacional, procurando assim construir um novo profissional do setor público, com novos valores e responsabilidades para com o governo, foco nos resultados, meritocracia, probidade e *accountability*. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Com isto, o Estado australiano buscou se enquadrar a nova gestão pública, adotando diversos mecanismos do setor privado ao setor público, sem que para isso, o Estado tenha perdido sua força ou seu poder, muito pelo contrário, foi possível efetuar essa transição, elevando o papel do Estado e sua capacidade de provedor de serviços públicos, além é claro de fortalecer a democracia e valorizar a cidadania, visto que ao criar mecanismos de controle social e *accountability*, coube a população um papel maior na busca do cumprimento de seus direitos e na satisfação de suas necessidades, enquanto pagadores de impostos e principalmente, cidadãos. (MESQUITA e FERREIRA, 1997)

Contexto brasileiro da reforma do Estado

No Brasil a década de 1970 foi marcada pela crise fiscal, a crise do Estado e a crise da burocracia pública. No caso brasileiro isto é agravado pelo fato de estarmos em um período de grandes transformações, já que partimos de um regime militar que enfrentava sérios problemas de legitimidade para um difícil processo de redemocratização, que mais tarde culminaria em uma crise política, devido ao *impeachment* do primeiro presidente eleito diretamente após o fim da ditadura militar, o presidente Fernando Collor de Melo. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

No tocante à administração pública, a história brasileira é marcada pela instituição da burocracia weberiana clássica a partir de 1936, promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes como o primeiro passo à mudança do cenário administrativo do país, já que trouxe para o setor público novos conceitos, como a meritocracia e a impessoalidade, que deveriam suplantar o patrimonialismo e o nepotismo característico da administração pública brasileira. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

Este primeiro momento foi marcado pela criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), o qual tinha as seguintes atribuições:

- a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de um com outros e com o público;
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;
- c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;
- d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;
- e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;
- f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;
- g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;
- h) inspecionar os serviços públicos;
- i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento. (BARIANI, 2004, p.3).

Isto é, percebemos que ao DASP cabiam inúmeras funções, integrando diversos aspectos do serviço público em um único órgão, o que para época, representava uma grande inovação, já que ao centralizar todas as informações da administração pública no DASP, era

possível compreender e organizar melhor o serviço público brasileiro segundo os interesses políticos da época. (BARIANI, 2004)

Já em 1938, começavam a surgir as primeiras idéias de separação entre administração pública direta e administração pública indireta, porém, só a partir de 1967, com a criação do Decreto-Lei 200, houve efetiva implementação da separação, descentralizando a burocracia nacional e dando maior flexibilidade e autonomia à administração indireta recém criada. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

O Decreto-Lei 200 alocava a responsabilidade pela produção de bens e serviços às autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, regidas por uma legislação mais flexível, com maior autonomia, controle orçamentário e maior racionalidade, enquanto seus recursos humanos eram regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sistema de contratação do setor privado. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

Porém, apesar de representar uma grande inovação no setor público brasileiro, o Decreto-Lei 200 também trouxe resultados negativos ao idealizar a administração pública indireta como melhor e mais eficiente. Houve redução do papel da administração pública direta, deteriorando seus quadros funcionais e suas condições de trabalho. Ao dispor do sistema “celetista” para contratação de pessoal, permitiu contratações sem concurso público, perpetuando o patrimonialismo e o empreguismo do setor público. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

A ditadura militar enfrentava sérios problemas quanto à manutenção do sistema político imposto, assim iniciou-se o processo de abertura política, que culminaria em 1985 no fim do regime militar no Brasil com a eleição de Tancredo Neves. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

O período de transição é também marcado pela grave crise fiscal que face à instabilidade da democracia recém instalada, redundou em manutenção das ações populistas já vigentes, conduzindo o país a uma situação de hiperinflação. O cenário descrito refletiu-se na elaboração da nova Carta Constitucional de 1988, representando um recrudescimento da reforma na administração pública brasileira a partir da instauração de um regime burocrático clássico estático e inflexível, focalizando a administração direta centralizada e hierarquizada. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

Assim, houve um grande retrocesso à administração pública brasileira, a partir da garantia de regime jurídico estatutário à totalidade dos funcionários públicos, independentemente do setor ou qualificação o que inviabilizou a instituição de processos de

avaliação de desempenho e metas e diminuiu a eficiência do setor público. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

O cenário brasileiro vigente ao final da década de 1980 e início dos anos 1990 é de um país recém democratizado enfrentando uma grave crise fiscal, econômica e cambial, marcado pela hiperinflação e ainda tentando reformular a administração pública, demonstrando a incapacidade de alinhamento às novas tendências mundiais. (BRESSER PEREIRA, 1996a)

Reforma do Estado em perspectiva comparada

Apresenta-se, a seguir, a síntese das principais características dos modelos de reforma administrativa implementados em quatro diferentes países, considerados modelos de reforma gerencial do Estado: Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e Brasil (Quadro 1).

Quadro 1: Características dos modelos de reforma administrativa adotados no Reino Unidos, Nova Zelândia, Austrália e Brasil.

País	Ano		Propostas	Inovações	Intensidade da reforma
	Início dos debates	Implementação			
Austrália	Década de 1970	Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> • Maior efetividade • Amplo acesso aos serviços públicos • Responsabilização dos gestores • Maior flexibilidade • Maior qualidade dos serviços prestados 	Agências de Ombudsmen	Alta
Brasil	Década de 1980	1995	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Maior flexibilidade • Maior qualidade dos serviços prestados • Maior eficiência 	Agências autônomas e Organizações sociais	Média
Nova Zelândia	Década de 1980	1985	<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência • Maior qualidade dos serviços prestados • Responsabilização dos gestores • Aumento do controle social 	<i>Accountability</i>	Média
Reino Unido	1960	1979	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Extinção de órgãos e demissão de funcionários • Maior eficiência • Maior qualidade dos serviços prestados 	MAXIS; <i>Citizen's Charter</i>	Alta

Fonte: Elaboração do autor a partir de: CARVALHO (1997), MACEDO E ALVES (1997), MESQUITA E FERREIRA (1997) e BRESSER PEREIRA (1996a).

A partir das análises anteriores, percebe-se que ao compararmos os quatro países supracitados, observa-se que a Austrália constitui o país pioneiro na adoção das diretrizes de reforma do Estado, iniciada desde a década de 1970. No Reino Unido, a reforma do setor público é realizada somente a partir do ano de 1979, enquanto que na Nova Zelândia ocorre

em 1985, possivelmente influenciada pela vizinha Austrália. No Brasil a reforma se iniciou apenas em 1995, buscando-se aproveitar a janela de oportunidade de estabelecimento de uma democracia sob cenário estável.

As principais propostas dos modelos analisados são muito semelhantes nos quatro países analisados, como a busca pelo aumento da eficiência e qualidade assim como redução de custos. No caso do Reino Unido, uma característica bastante marcante foi a agressividade no corte de custos empreendida pelo governo durante a reforma; enquanto que, nas reformas da Austrália e Nova Zelândia, o foco recaiu sobre a responsabilização dos gestores. Os modelos australiano e brasileiro também se pautaram pela busca de flexibilidade na gestão pública, especialmente em termos de recursos humanos.

Outro aspecto interessante refere-se às inovações implementadas durante as reformas realizadas. No caso inglês, o sistema de informação da administração pública, denominado MAXIS, constituiu uma grande inovação em tecnologia da informação, assim como o programa *Citizen's Charter*, que proporciona informações ao cidadão quanto aos objetivos, recursos e responsáveis pela execução de cada serviço público existente, mantidos até hoje.

Na Nova Zelândia a *accountability* foi o foco das inovações, constituindo agências governamentais que estabelecem objetivos claros e específicos assim como indicadores de desempenho que devem ser acompanhados por relatórios periódicos e servem como base para avaliação do ministro e dos servidores das respectivas agências.

Já na Austrália, a grande inovação consiste nas agências de Ombudsmen, órgãos governamentais responsáveis pelo recebimento de reclamações por parte dos cidadãos quanto à supressão de seus direitos e abusos da administração pública, resolução de dúvidas e defesa de funcionários públicos em caso de acusação injusta.

No Brasil, as principais mudanças foram a criação das agências reguladoras, cuja finalidade era a regulação dos serviços públicos prestados por empresas privadas e a criação das organizações sociais, uma nova entidade jurídica, público não-estatal que consiste na administração privada sem fins lucrativos de infraestrutura pública de serviços ao cidadão.

Por fim, em termos de intensidade da reforma empreendida, considerou-se a profundidade e abrangência da reforma de cada um dos países analisados. O modelo adotado no Reino Unido apresentou uma reforma administrativa de maior amplitude, agressividade e profundidade, sendo considerada uma de alta intensidade, enquanto que no caso da Nova Zelândia, o processo teve menor amplitude, embora tenha sido de grande importância, sendo assim, classifica-se como reforma de média intensidade. Já no caso australiano, constituiu-se um processo antigo e prolongado de ampla abrangência, sendo classificada como reforma de

alta intensidade, enquanto que no Brasil, o processo foi conflituoso, o que inviabilizou a aprovação de diversos aspectos da reforma inicialmente proposta, sendo assim classificada como reforma de média intensidade.

A reforma gerencial no Brasil

Para Fernando Henrique Cardoso a década de 1990 era o momento oportuno para uma transformação do serviço público, defendendo a passagem de uma administração pública burocrática weberiana para uma administração pública gerencial, conforme diversos países desenvolvidos haviam adotado. (BRASIL, 1995c)

Assim, o gerencialismo a ser adotado na reforma do Estado brasileiro constitui em uma tentativa de harmonização entre interesses do governo e dos agentes sociais; aumento da participação social na tomada de decisões; avaliação de desempenho; uso de práticas provenientes da administração privada; competição entre organizações pública e entre organizações públicas e privadas; foco nos resultados e seus impactos; descentralização; regulação e controle. (BRASIL, 1995c)

A implementação de uma reforma gerencial de fato requer a utilização e adaptação das melhores técnicas e práticas da administração privada na administração pública, como a introdução de sistema de avaliação de desempenho para motivar e premiar os recursos humanos; envolvimento das organizações privadas na consecução de objetivos comuns à gestão pública e ao setor privado; busca intensa pela melhoria na qualidade dos serviços prestados que crie um clima de “concorrência” entre organizações públicas e privadas; adoção do enfoque em resultados no setor público; dotação de autonomia aos gestores públicos para promover agilidade e criatividade na resolução de problemas; criação de agências reguladoras que fiscalizem o cumprimento dos contratos firmados entre o agente público e o agente privado na prestação de serviços públicos; e por fim, controle sobre as ações dos gestores públicos por parte da sociedade via mecanismos de prestação de contas. (BRASIL, 1995c)

Em meados da década de 1990, o recém eleito Presidente da República Fernando Henrique Cardoso encampou a idéia da reforma da gestão pública, criando o Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) que seria chefiado por Luis Carlos Bresser Pereira. Ademais, também criou a Câmara da Reforma do Estado, presidida pelo ministro-chefe da Casa Civil, Clóvis Carvalho tendo como membros: Luis Carlos Bresser Pereira (Ministro da Administração), José Serra (Ministro do Planejamento e Orçamento), Paulo Paiva (Ministro do Trabalho), Pedro Malan (Ministro da Fazenda) e o general Benedito Onofre Bezerra Leal (Ministro-chefe do Estado Maior das Forças Armadas), que seria responsável pela elaboração e aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado. (LIMA JUNIOR, 1998)

A reforma da gestão pública era considerada tão importante que o presidente traduz sua decisão imediata de reforma do aparelho estatal em seu discurso na solenidade de instalação do Conselho de Reforma do Estado:

Se há uma tarefa desafiadora no Brasil, se há uma tarefa de urgência no Brasil é precisamente essa para a qual nós estamos convidando – e eu fico muito grato por terem aceitado o desafio – os senhores membros do Conselho de Reforma do Estado.

Primeiro, a cultura. Há uma cultura política baseada numa noção de Estado e de sociedade que já não corresponde mais à prática da sociedade brasileira. E, hoje, em cada momento da gestão pública, nós temos que pensar em termos de, nesta transformação que estamos empreendendo, como reorganizar os vínculos entre a sociedade e o Estado e entre o Governo e as formas estatais.

Hoje, a Administração requer não só uma visão, digamos, gerencial, na medida em que entra o que foi gerado pelo setor privado como forma de organização, que quer ver o resultado e que confia no administrador, desde que ele preste contas depois dos seus resultados. (CARDOSO, 1995)

Ou seja, apresenta-se o problema do Estado a contramão dos interesses da sociedade: é um Estado alheio à nova sociedade, sendo necessário reformular os vínculos existentes entre sociedade e Estado, a partir de uma visão gerencial ancorada em princípios e práticas adotadas pela iniciativa privada. (CARDOSO, 1995)

O Plano Diretor e as propostas de reformas no Brasil

Em 21 de setembro de 1995 é aprovado o Plano Diretor da Reforma do Estado pela Câmara da Reforma do Estado e pelo Presidente da República. O Plano Diretor continha as diretrizes básicas que norteariam a reforma do Estado, proposta pelo MARE. (LIMA JUNIOR, 1998)

No Plano Diretor, fica clara a distinção entre reforma do Estado e reforma do aparelho do Estado, já que o primeiro dizia respeito a uma reforma ampla de todos os setores do Estado enquanto o segundo significava uma ação mais restrita, voltada à reforma da administração pública e no caso do Plano Diretor, a administração pública federal, o que não implica em ser reproduzido no âmbito estadual e municipal. (BRASIL, 1995c)

O cerne da proposta estava na transformação de um Estado provedor, responsável pelo desenvolvimento econômico e social, para um Estado promotor e regulador do desenvolvimento, isto é, as funções antes desenvolvidas pelo Estado, como a produção de bens ou a prestação de serviços públicos poderiam agora ser redefinidas, com a privatização das empresas e a introdução das organizações sociais, deixando ao Estado apenas o papel de coordenação e regulação dos serviços concedidos. (BRASIL, 1995c)

Isto é, Bresser Pereira, faz a seguinte distinção de setores no aparelho do Estado (Quadro 2):

1. Núcleo estratégico: é o setor em que se definem as leis e as políticas públicas, sendo composto pelos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, o Ministério Público e os ministérios. Neste setor, a burocracia estatal tem que ser mantida tal como está, já que suas funções são de Estado e só podem ser exercidas por aqueles que o representem, através de um cargo público, seja obtido através de mandato, concurso público ou nomeação. (BRASIL, 1995c)
2. Atividades exclusivas: consistem de atividades que só podem ser prestadas pelo Estado, tais como a regulamentação e a fiscalização. Nesse caso, só podem ser exercidos por órgãos públicos e por funcionários públicos, já que somente eles podem exercer o poder de polícia, de cobrança, de arrecadação, entre outros. (BRASIL, 1995c)
3. Serviços não exclusivos: são os serviços prestados pelo Estado, mas que também podem ser ofertados pela iniciativa privada, ou melhor, dizendo, pelas

organizações públicas não-estatais, tais como universidades, hospitais e museus. (BRASIL, 1995c)

4. Produção de bens e serviços para o mercado: São as atividades econômicas voltadas ao lucro, exercidas por empresas, que não requerem a ação exclusiva do Estado, carecendo assim de privatização. (BRASIL, 1995c)

Quadro 2: Dimensões do Plano Diretor na reforma do Estado no Brasil.

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	○				○
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	○				○
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	→	○			○
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	→		○		○

Fonte: BRASIL (1995c, p.47).

Portanto, o núcleo estratégico é a propriedade estatal e sua forma de administração mesclada entre burocrática e gerencial. Nas atividades exclusivas, a propriedade também é estatal, porém, a administração é essencialmente gerencial. Quanto aos serviços não exclusivos, observa-se o estabelecimento de propriedade pública não-estatal (organizações públicas de direito privado sem fins lucrativos), que exercem atividades públicas através de um contrato de gestão firmado entre a organização e o Estado, tendo seu dirigente como responsável pela consecução dos objetivos estabelecidos. Por último, a produção de bens e serviços para o mercado apresenta-se sob propriedade, se possível, estritamente privada com administração gerencial. (BRASIL, 1995c)

Definidas as dimensões de atuação, existe outro tema importante a ser trabalhado, os recursos humanos da burocracia brasileira, que tiveram seu diagnóstico revelado pelo Plano Diretor, no qual evidencia-se a ausência de proposição de carreiras aos servidores públicos,

isto é, somente servidores de algumas instâncias, como diplomacia, magistério e militares, possuem carreiras estruturadas com amplitude salarial que estimulam os servidores e possibilitam a adoção de avaliações de desempenho. Outro grande problema está na previdência do servidor público, que constitui um sistema previdenciário com idade de aposentadoria precoce e integralidade dos vencimentos. (BRASIL, 1995c)

Posteriormente, buscou-se estabelecer os objetivos do Plano Diretor, no que tange ao núcleo estratégico: aumentar sua efetividade; profissionalizar o serviço público (instituição de carreiras); realizar concursos públicos anuais; promover educação contínua; estabelecer política salarial adequada; instituir avaliação de desempenho e dotar o núcleo estratégico de capacidade de supervisão, através das agências autônomas. (BRASIL, 1995c)

Quanto às atividades exclusivas, os objetivos eram transformação das autarquias e fundações com poder de Estado em agências autônomas, dotadas de um dirigente técnico com liberdade de atuação além de estabelecimento de contrato de gestão, avaliado por critérios qualitativos e quantitativos e aumento do controle e da participação social na administração pública. (BRASIL, 1995c)

Nos serviços públicos não-exclusivos, tem-se como objetivo a transferências de tais serviços ao setor público não-estatal, ou seja, às organizações sociais, via contratos de gestão, buscando-se aumentar a eficiência e qualidade no serviço prestado ao cidadão. (BRASIL, 1995c)

Por fim, na dimensão da produção de bens e serviços para o mercado, o principal objetivo era privatização de empresas públicas, transferindo-as à iniciativa privada e criando órgãos de regulação para garantia de preservação dos interesses públicos. (BRASIL, 1995c)

A flexibilização do Estado

A concretização das reformas necessárias ao setor público requer o estabelecimento de arcabouço jurídico-legal que comporte as novas propostas e as modificações indicadas pelo Plano Diretor, conforme apontamentos do próprio Bresser Pereira:

A flexibilização da administração pública se fará:

- 1) permitindo a existência de mais um regime jurídico dentro do Estado, de forma a permitir que a administração indireta volte a adquirir autonomia e flexibilidade administrativa e financeira;
- 2) mantendo o regime jurídico estatutário apenas para os funcionários que exercem funções no núcleo burocrático do Estado;
- 3) conservando a estabilidade rígida, prevista na atual constituição, segundo a qual só pode ser dispensado o servidor que houver cometido falta grave, para as carreiras cujo exercício o funcionário necessita da proteção da estabilidade dadas as ameaças que pode sofrer;
- 4) prevendo a dispensa por dois motivos adicionais — insuficiência de desempenho e excesso de quadros — para os demais funcionários, garantindo-se, porém, a adoção de critérios objetivos para as decisões e o recebimento de uma indenização para o funcionário dispensado nessas condições;
- 5) permitindo, alternativamente, a colocação do funcionário excedente em disponibilidade com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço;
- 6) possibilitando a existência de concursos internos para até 10% dos concursos públicos, desde que o número de candidatos em relação a cada vaga seja superior a dez, de forma a estimular o desenvolvimento do pessoal do Estado;
- 7) definindo os critérios para o estabelecimento das carreiras, fundamentais no núcleo burocrático do Estado;
- 8) exigindo projeto de lei para qualquer aumento de remuneração do servidor em qualquer um dos três poderes, de forma a garantir isonomia salarial — condição essencial de qualquer administração racional;
- 9) eliminando, todavia, a idéia de isonomia como um direito subjetivo do servidor, porque, entendido assim, esse direito torna-se impossível de ser atendido, na medida em que se transforma em uma “bola de neve” de reivindicações salariais; e
- 10) suprimindo o direito de greve para os servidores protegidos pela estabilidade rígida. (BRESSER PEREIRA, 1995, p.11)

Ou seja, um dos maiores problemas da administração pública brasileira, segundo Bresser-Pereira, era a inflexibilidade, em grande parte oriunda da Constituição de 1988. A nova administração pública deveria permitir a existência de mais de um regime jurídico, permitindo maior autonomia da administração indireta. Há modificação do conceito de estabilidade, restringindo-se aos servidores do núcleo burocrático do Estado, tendo em vista a maior propensão de instabilidade derivada de mudanças no cenário. São criadas duas novas formas de demissão do servidor público, insuficiência de desempenho ou excesso de contingente que possa ocorrer. A definição de carreiras é um dos quesitos mais importantes da reforma, pois torna os cargos públicos mais interessantes aos indivíduos de maior qualificação mantém os servidores a motivação dos servidores. Ademais, buscou-se atrelar o aumento da remuneração do servidor a uma lei específica, garantindo a isonomia contra possíveis ações

oportunistas na promoção de servidores públicos, assim como a supressão do direito de greve aos servidores detentores de estabilidade. (BRESSER PEREIRA, 1995)

A dimensão institucional legal

Foram necessárias alterações no texto constitucional e a criação e alteração de inúmeras leis para o estabelecimento dos pilares técnicos e institucionais da reforma do Estado, no entanto, existiam inúmeras barreiras às mudanças propostas.

As resistências encontravam-se majoritariamente nos partidos políticos de oposição ao governo, como o Partido dos Trabalhadores (PT) e seus aliados, no entanto, existiam críticas na própria base aliada, como no caso do secretário-geral da Presidência da República, Eduardo Jorge, que preferia efetuar as mudanças propostas sem alteração do texto constitucional. Da mesma forma o ministro-chefe da Casa Civil, Clóvis Carvalho, estava em desacordo com as ações do MARE, assim como o Ministro da Fazenda, Pedro Malan, que tinha dúvidas quanto às ações macroeconômicas propostas no âmbito da reforma. (GAETANI, 2003)

No presente item buscou-se analisar as principais mudanças jurídicas ocorridas no âmbito da reforma de Estado, comparando as propostas de lei com o texto legal efetivamente aprovado, as leis anteriormente vigentes e as leis atuais renovadas com a reforma da administração pública.

Um dos principais marcos das reformas legais foi o Proposta de Emenda à Constituição nº 173, apresentado pelo poder Executivo, no dia 23 de agosto de 1995, com o intuito de efetuar a reforma administrativa, estabelecendo alterações no regime jurídico dos servidores públicos federais. Após três anos de tramitação foi aprovada e publicada no Diário Oficial da União, no dia 05 de junho de 1998, com inúmeras mudanças, supressões e acréscimos em seu texto, sendo transformada na Emenda Constitucional nº 19. (GAETANI, 2003) (Quadro 3).

Quadro 3: Comparação entre a PEC 173 e a Emenda Constitucional nº 19.

Características	PEC 173	Emenda nº 19
Investidura em cargo público	Art. 2º. É dada nova redação ao inciso II do art. 37, da Constituição Federal, nos seguintes termos: II- a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos e a admissão em	II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei,

	emprego público depende de aprovação em processo seletivo público, regulado em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;	ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;
Concurso público	Art. 3º. São acrescentados ao art. 37, da Constituição Federal, após o inciso XXI, XXII – lei complementar poderá permitir, nos concursos e processos seletivos públicos, a reserva de até vinte por cento das vagas para preenchimento, na mesma seleção, por ocupantes de cargos efetivos ou empregos no serviço público;	Não foi aprovado.
Reajuste	XXIII – somente mediante lei específica poderá ser elevada ou reajustada a remuneração, o vencimento, o soldo, o provento, a pensão, as gratificações ou qualquer vantagens pecuniárias percebidas por ocupantes de cargos, empregos ou funções da administração direta, das autarquias e das fundações públicas;	Não foi aprovado.
Estabilidade	Art. 8º É alterado o art. 41 da Constituição Federal, e nele inseridos novos parágrafos e incisos, passando o artigo a ter a seguinte redação, com as	No Art. 41, conforme o que fora proposto são necessários cinco anos para a aquisição da estabilidade, enquanto que na Emenda, bastam três anos para adquirir a

	<p>renumerações necessárias:</p> <p>Art. 41. São estáveis após cinco anos de efetivo exercício, os servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em virtude de concurso público, só podendo ocorrer a perda do cargo:</p> <p>I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;</p> <p>II – por desídia, improbidade ou qualquer outra falta grave, apurada mediante processo administrativo em que seja assegurado o contraditório e a ampla defesa;</p> <p>III – por insuficiência de desempenho no exercício de suas funções, apurada mediante processo administrativo específico em que seja assegurado o contraditório e a ampla defesa;</p> <p>IV – por necessidade da administração pública, visando a redução ou reestruturação de quadros, bem como à adequação destes aos limites fixados com base no art. 169, observados os critérios de desligamento estabelecidos em lei complementar.</p> <p>§ 1º – Ao servidor estável desligado do serviço público por força do disposto nos incisos II e IV será assegurada indenização, na forma e gradação prevista em lei.</p>	<p>estabilidade. Também, os incisos II e IV não foram aprovados, assim como os parágrafos 5º e 6º, sendo acrescentado, mais uma forma de “demissão” do servidor público, como inciso II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.</p> <p>Já a demissão mediante insuficiência na avaliação de desempenho necessita de Lei Complementar que tramita no Congresso Nacional, a PLC 248/98, e até hoje não foi aprovada, mesmo tendo sido, aprovada pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania e pela Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público, em 2007.</p>
--	---	---

	<p>§ 2º – Quando o desligamento do servidor ocorrer com fundamento no inciso IV, o cargo respectivo será considerado extinto, ficando vedada a criação de novo cargo para as mesmas funções durante o período de quatro anos.</p> <p>§ 3º – Ao servidor público estável desde que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo, desenvolva atividades exclusivas de Estado, definidas em lei complementar, cujo exercício exija garantias especiais contra a perda do cargo, não se aplica o disposto no inciso IV.</p> <p>§ 4º – é obrigatória, antes de completado o estágio probatório, como condição para aquisição da estabilidade, a submissão do servidor nomeado para cargo efetivo a avaliação periódica e específica de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.</p> <p>§ 5º – Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade, com</p>	
--	--	--

	<p>remuneração proporcional ao tempo de serviço.</p> <p>§ 6º – Extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade, e não tendo sido aplicado o disposto no inciso IV, o servidor estável ficará em disponibilidade, até seu adequado aproveitamento em outro cargo, com remuneração proporcional ao tempo de serviço.</p>	
Estágio probatório	<p>Art. 11. É assegurado aos servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em virtude de concurso público, em exercício à data da promulgação desta Emenda, o estágio probatório pelo período de dois anos para a aquisição da estabilidade.</p>	Aprovado, sem alterações.
Servidores de ex-territórios	<p>Art. 13. Os servidores públicos federais que, à data da promulgação desta Emenda, desenvolvam atividades transferidas pela União a seus ex-territórios poderão ser incorporados aos quadros do respectivo Estado, mediante o convênio referido no inciso III do art. 247 das Disposições Constitucionais Gerais.</p>	<p>O Art. 13 não foi aprovado conforme a proposta, tendo sido seu texto reescrito e renumerado, como parágrafo 2º, no qual se lê: Os servidores civis continuarão prestando serviços aos respectivos Estados, na condição de cedidos, até seu aproveitamento em órgão da administração federal.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: BRASIL (1995a), BRASIL (1998c).

Outro grande marco foi a Proposta de Emenda à Constituição nº 33, apresentado pelo Executivo em março de 1995. Esta PEC versava sobre o regime de previdência do servidor público e sobre o regime geral de previdência pública. Por ser tão polêmico, o projeto passou

por inúmeras alterações, sendo denominados de PEC 33-A até PEC33-P, sendo por fim aprovado e denominado como Emenda Constitucional nº 20, publicada no dia 15 de dezembro de 1998 (Quadro 4).

Quadro 4: Comparação entre a PEC 33 e a Emenda Constitucional nº 20.

Características	PEC 33	Emenda nº 20
Salário família	Art. 7º, XII – salário família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda;	Aprovado sem alterações.
Acumulação de proventos	Art. 37, §7º. É vedada a percepção simultânea de rendimentos de aposentadoria com a remuneração de cargo, emprego ou função pública, ressalvados os cargos mencionados no inciso XVI deste artigo.	Aprovado e acrescentado que se excetua à regra os cargos acumuláveis na forma desta Constituição, os cargos eletivos e os cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração.
Financiamento da seguridade social	Art. 195. A seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e, dentre outras, das seguintes contribuições sociais: I-do empregador, incidentes sobre: a)a folha de salários e demais rendimentos do trabalho pagos ou creditados, a qualquer título, à pessoa física que lhe preste serviço, mesmo sem vínculo empregatício; b)a receita ou o faturamento; c)o lucro II-do trabalhador e dos demais segurados da previdência social;	Aprovado com os seguintes acréscimos: I - do empregador, da empresa e da entidade a ela equiparada na forma da lei , incidentes sobre: II - do trabalhador e dos demais segurados da previdência social, não incidindo contribuição sobre aposentadoria e pensão concedidas pelo regime geral de previdência social de que trata o art. 201;
Organização da previdência social	Art. 201. A previdência social será organizada, sob a forma de regime geral, de caráter contributivo, observados critérios que preservem o	Aprovado. Acrescenta-se que a filiação é obrigatória, além dos seguintes incisos: IV - salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes

	<p>equilíbrio financeiro e atuarial.</p> <p>§1º. Lei complementar especificará os segurados e definirá as prestações, prazos de carência e valor máximo para os benefícios do regime geral de previdência social, que atenderá a:</p> <p>I-cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada;</p> <p>II-proteção à maternidade, especialmente à gestante;</p> <p>III-proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário.</p>	<p>dos segurados de baixa renda;</p> <p>V - pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes, observado o disposto no § 2º.</p>
<p>Aposentadoria</p>	<p>Art. 9º. Até que a sua matéria seja disciplinada pela lei complementar prevista no art. 201 da Constituição, com as alterações feitas por esta Emenda, vigorarão as seguintes disposições:</p> <p>I- o servidor público civil, os membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União serão aposentados:</p> <p>a) por invalidez permanente, sendo os proventos integrais quando decorrentes de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, especificadas em lei, e proporcionais nos demais casos;</p> <p>b) compulsoriamente, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço;</p> <p>c) voluntariamente;</p> <p>1. aos trinta e cinco anos de serviço, se homem, e aos trinta, se mulher, com proventos integrais;</p> <p>2. aos sessenta e cinco anos de idade, se homem, e aos</p>	<p>Art. 40 - Foi aprovado com algumas mudanças. No lugar de mencionar os membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União, preferiu-se abranger todos de uma forma só, como: servidores titulares de cargos efetivos da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;</p> <p>Além disso, modifica-se o inciso III.</p> <p>III - voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:</p>

	<p>sessenta, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de serviço</p> <p>II- aos membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União, aplica-se o disposto nas alíneas “b” e “c” do inciso anterior após, pelo menos, cinco anos de exercício efetivo no cargo;</p>	
Regime Geral de Previdência Social	<p>Art. 9º. VIII- é assegurada aposentadoria, no regime geral de previdência social, nos termos da lei, calculando-se o benefício sobre a média dos trinta e seis últimos salários de contribuição, corrigidos monetariamente, mês a mês, obedecidas as seguintes condições:</p> <p>a) aos sessenta e cinco anos de idade, para o homem, e aos sessenta, para a mulher, reduzido em três anos o limite de idade para os trabalhadores rurais de ambos os sexos e para os que exerçam suas atividades em regime de economia familiar, neste incluídos o produtor rural, o garimpeiro e o pescador artesanal;</p> <p>b) após trinta e cinco anos de trabalho ao homem, e, após trinta, à mulher;</p>	<p>Art. 201.7 - Exclui-se a média dos trinta e seis últimos salários de contribuição; e a redução da idade para aposentadoria dos trabalhadores rurais é elevada de três anos para cinco anos.</p> <p>E cria-se um novo parágrafo:</p> <p>§ 8º Os requisitos a que se refere o inciso I do parágrafo anterior serão reduzidos em cinco anos, para o professor que comprove exclusivamente tempo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: BRASIL (1995b), BRASIL (1998d).

Além disso, alguns dos artigos da Emenda Constitucional nº 19 requeriam posterior aprovação de Lei ou Lei Complementar que o regulamentasse, sendo assim temos:

- Lei nº 9962 de 2000, disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. (BRASIL, 2000)
- Lei Complementar nº 108, que dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia

mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências. (BRASIL, 2001a)

- Lei Complementar nº 109, que dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. (BRASIL, 2001b)

Quanto ao Regime Jurídico dos servidores públicos federais, Lei 8112/90, as alterações realizadas com a reforma administrativa serviram para remodelar o regime jurídico, tornando-o mais semelhante ao regime CLT. Dessa forma, tentou-se eliminar alguns privilégios e excessos, de forma a trazer os conceitos da eficiência, eficácia e efetividade para o setor público (Quadro 5).

Quadro 5: Comparação entre marcos legais antes e após a Reforma do Estado no Brasil.

Características	Até 1998	Depois de 1998
Requisitos básicos para investidura	Art. 5º Não era citada a possibilidade de preenchimento de vagas por estrangeiros.	Art. 5º - incluído § 3º (Lei nº 9.515/97) Possibilitou o preenchimento de vagas por estrangeiros em universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais.
Formas de provimento	Art. 8º, incisos, III e IV consideravam os institutos da ascensão e da transferência como formas de provimento de cargo público.	Art. 8º - Revogados os incisos III e IV por ADIN e Mandado de Segurança.
Concurso público	Art. 11 Não era citada a hipótese de pagamento de inscrição para concurso ou sua isenção aos candidatos necessitados.	Art. 11 – Foi permitida a cobrança de inscrição, desde que indispensável para o custeio do concurso, assim como também, a isenção passou a ser autorizada.
Posse	Art. 13, §§ 1º, 2º e 4º O prazo para posse em cargo público era de 30 dias, prorrogável por mais 30, bem como, o indivíduo aprovado em	Art. 13 - alterados os §§ 1º, 2º e 4º, de modo que a prorrogação do prazo, por mais 30 dias, foi revogado. Também, estabeleceu as

	<p>concurso público, porém, afastado por algum motivo legal, poderia contar o prazo para posse, depois de cessado o impedimento.</p>	<p>condições para a postergação do início da contagem do prazo, como:</p> <p>Art. 81</p> <p>I - por motivo de doença em pessoa da família;</p> <p>III - para o serviço militar;</p> <p>V - para capacitação;</p> <p>Art. 102</p> <p>I - férias;</p> <p>IV - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme dispuser o regulamento...</p> <p>VI - júri e outros serviços obrigatórios por lei;</p> <p>VIII - licença:</p> <p>a) à gestante, à adotante e à paternidade;</p> <p>b) para tratamento da própria saúde;</p> <p>d) por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;</p> <p>e) para capacitação, conforme dispuser o regulamento;</p> <p>f) por convocação para o serviço militar;</p> <p>IX - deslocamento para a nova sede de que trata o art. 18;</p> <p>X - participação em competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no País ou no</p>
--	--	--

		exterior, conforme disposto em lei específica
Exercício	Art. 15, caput e §§ 1º, 2º e 3º Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo, sendo o prazo para entrar em exercício de 30 dias, a partir da data da posse, caso contrário, o servidor seria exonerado.	<p>Art. 15 - alterados caput e §§ 1º, 2º, 3º e incluído § 4º</p> <p>Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.</p> <p>§ 1º É de 15 (quinze) dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse.</p> <p>§ 2º O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18.</p> <p>§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício.</p> <p>§ 4º O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá</p>

		<p>exceder a 30 (trinta) dias da publicação.</p> <p>Explicitado que o exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público (cargo de provimento efetivo e em comissão) ou da função de confiança.</p>
<p>Remoção</p>	<p>Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.</p> <p>Parágrafo único. Dar-se-á a remoção, a pedido, para outra localidade, independentemente de vaga, para acompanhar cônjuge ou companheiro, ou por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente, condicionada à comprovação por junta médica.</p>	<p>Art. 36 - alterado Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.</p> <p>Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção:</p> <p>I - de ofício, no interesse da Administração;</p> <p>II - a pedido, a critério da Administração;</p> <p>III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:</p> <p>a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, servidor público ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;</p> <p>b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu</p>

		<p>assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;</p> <p>c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.</p>
<p>Remuneração</p>	<p>Art. 42. Nenhum servidor poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração, importância superior à soma dos valores percebidos como remuneração, em espécie, a qualquer título, no âmbito dos respectivos Poderes, pelos Ministros de Estado, por membros do Congresso Nacional e Ministros do Supremo Tribunal Federal.</p> <p>Parágrafo único. Excluem-se do teto de remuneração as vantagens previstas nos incisos II a VII do art. 61.</p> <p>Art. 43. A menor remuneração atribuída aos cargos de carreira não será inferior a 1/40 (um quarenta avos) do teto de remuneração fixado no</p>	<p>Art. 42. Nenhum servidor poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração ou subsídio, importância superior à soma dos valores percebidos como subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal.</p> <p>Parágrafo único. Excluem-se do teto as seguintes vantagens: décimo terceiro salário, adicional de férias, hora-extra, salário-família, diárias, ajuda de custo e transporte.</p> <p>Art. 43. <i>(Revogado pela Lei nº 9.624, de 2/4/98.)</i></p>

	artigo anterior.	
Incorporação de vantagens	<p>Art. 62. Ao servidor investido em função de direção, chefia ou assessoramento é devida uma gratificação pelo seu exercício.</p> <p>§ 1º Os percentuais de gratificação serão estabelecidos em lei, em ordem decrescente, a partir dos limites estabelecidos no art. 42.</p> <p>§ 2º A gratificação prevista neste artigo incorpora-se à remuneração do servidor e integra o provento da aposentadoria, na proporção de 1/5 (um quinto) por ano de exercício na função de direção, chefia ou assessoramento, até o limite de 5 (cinco) quintos.</p> <p>§ 3º Quando mais de uma função houver sido desempenhada no período de um ano, a importância a ser incorporada terá como base de cálculo a função exercida por maior tempo.</p> <p>§ 4º Ocorrendo o exercício de função de nível mais elevado, por período de 12 (doze)</p>	<p>Art. 62. Ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de natureza especial é devida retribuição pelo seu exercício.</p> <p>Parágrafo único. Lei específica estabelecerá a remuneração dos cargos em comissão de que trata o inc. II do art. 9º.</p>

	<p>meses, após a incorporação da fração de 5/5 (cinco quintos), poderá haver a atualização progressiva das parcelas já incorporadas, observado o disposto no parágrafo anterior.</p> <p>§ 5º Lei específica estabelecerá a remuneração dos cargos em comissão de que trata o inciso II, do art. 9º, bem como os critérios de incorporação da vantagem prevista no parágrafo segundo, quando exercidos por servidor.</p>	
Adicional por tempo de serviço	<p>Art. 67. O adicional por tempo de serviço é devido à razão de 1% (um por cento) por ano de serviço público efetivo, incidente sobre o vencimento de que trata o art. 40.</p> <p>Parágrafo único. O servidor fará jus ao adicional a partir do mês em que completar o anuênio.</p>	<p>Art. 67. <i>(Revogado pela MP nº 1.815, de 5/3/99.)</i></p>
Licenças	<p>Art. 81. Conceder-se-á ao servidor licença:</p> <p>I - por motivo de doença em pessoa da família;</p> <p>II - por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;</p> <p>III - para o serviço militar;</p>	<p>Art. 81. Conceder-se-á ao servidor licença:</p> <p>I - por motivo de doença em pessoa da família;</p> <p>II - por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;</p> <p>III - para o serviço militar;</p> <p>IV - para atividade política;</p>

	<p>IV - para atividade política;</p> <p>V - prêmio por assiduidade;</p> <p>VI - para tratar de interesses particulares;</p> <p>VII - para desempenho de mandato classista.</p> <p>§ 1º A licença prevista no inciso I será precedida de exame por médico ou junta médica oficial.</p> <p>§ 2º O servidor não poderá permanecer em licença da mesma espécie por período superior a 24 (vinte e quatro) meses, salvo nos casos dos incisos II, III, IV e VII.</p> <p>§ 3º É vedado o exercício de atividade remunerada durante o período da licença prevista no inciso I deste artigo.</p>	<p>V - para capacitação;</p> <p>VI - para trato de interesses particulares;</p> <p>VII - para desempenho de mandato classista.</p> <p>§ 1º A licença prevista no inciso I será precedida de exame por médico ou junta médica oficial.</p> <p>§ 2º (<i>Revogado.</i>)</p> <p>§ 3º É vedado o exercício de atividade remunerada durante o período da licença prevista no inciso I deste artigo.</p>
<p>Licença para atividade política</p>	<p>Art. 86. O servidor terá direito a licença, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e a véspera do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral.</p> <p>§ 1º O servidor candidato a cargo eletivo na localidade onde desempenha suas</p>	<p>Art. 86. O servidor terá direito a licença, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e à véspera do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral.</p> <p>§ 1º O servidor candidato a cargo eletivo na localidade onde desempenha suas funções e que exerça cargo de direção, chefia,</p>

	<p>funções e que exerça cargo de direção, chefia, assessoramento, arrecadação ou fiscalização, dele será afastado, a partir do dia imediato ao do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral, até o 15º (décimo quinto) dia seguinte ao do pleito.</p> <p>§ 2º A partir do registro da candidatura e até o 15º (décimo quinto) dia seguinte ao da eleição, o servidor fará jus à licença como se em efetivo exercício estivesse, com a remuneração de que trata o art. 41.</p>	<p>assessoramento, arrecadação ou fiscalização, dele será afastado, a partir do dia imediato ao do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral, até o 10º (décimo) dia seguinte ao do pleito.</p> <p>§ 2º A partir do registro da candidatura e até o 10º (décimo) dia seguinte ao da eleição, o servidor fará jus à licença, assegurados os vencimentos do cargo efetivo, somente pelo período de 3 (três) meses.</p>
<p>Acumulação de cargos</p>	<p>Art. 118. Ressalvados os casos previstos na Constituição, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos.</p> <p>§ 1º A proibição de acumular estende-se a cargos, empregos e funções em autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista da União, do Distrito Federal, dos Estados, dos Territórios e dos Municípios.</p>	<p>Art. 118. Ressalvados os casos previstos na Constituição, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos.</p> <p>§ 1º A proibição de acumular estende-se a empregos e funções em Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista da União, do Distrito Federal, dos Estados, dos Territórios e dos Municípios, suas subsidiárias e sociedades controladas, direta ou indiretamente pelo Poder Público.</p> <p>§ 2º A acumulação de cargos, ainda</p>

	<p>§ 2º A acumulação de cargos, ainda que lícita, fica condicionada à comprovação da compatibilidade de horários.</p>	<p>que lícita, fica condicionada à comprovação da compatibilidade de horários.</p> <p>§ 3º Considera-se acumulação proibida a percepção de vencimento de cargo ou emprego público efetivo com proventos da inatividade, salvo quando os cargos de que decorram essas remunerações forem acumuláveis na atividade.</p>
Aposentadoria por invalidez	<p>Art. 186 Não era prevista em lei a necessidade de junta médica oficial provando a invalidez do servidor público.</p>	<p>Art. 186 - incluído § 3º passou a exigir junta médica oficial que deverá provar a incapacidade e a impossibilidade de readaptação do servidor público.</p>
Vantagens concedidas na aposentadoria	<p>Art. 192 O servidor aposentado com tempo de serviço para aposentadoria integral tinha seu provento calculado com base na remuneração da classe superior ou, quando ocupante da última classe, pela diferença entre a classe que ocupa e a classe anterior.</p>	<p>Art. 192 – <i>(Revogado)</i>.</p>
Auxílio-alimentação	<p>Lei nº 8460/92, Art. 22. O Poder Executivo disporá sobre a concessão de auxílio-alimentação a servidores civis dos órgãos da Administração direta, autárquica e fundacional sujeitos à jornada de trabalho de quarenta horas semanais,</p>	<p>Lei nº 9527/97, alterou o art. 22 da Lei nº 8460/92</p> <p>Art. 22. O Poder Executivo disporá sobre a concessão mensal do auxílio-alimentação por dia trabalhado, aos servidores públicos federais civis ativos da</p>

	<p>observados os seguintes procedimentos e critérios:</p> <p>I - alternativamente, a concessão de tíquetes ou a contratação de serviços de terceiros;</p> <p>II - reembolso de parcela de custo do benefício pelo servidor, em índice proporcional à sua remuneração;</p> <p>III - inacumulabilidade do benefício alimentação com outros de espécie semelhante, tais como auxílio cesta-básica ou vantagem pessoal originária de qualquer forma de auxílio-alimentação;</p> <p>IV - diferenciação do valor do benefício em razão do efetivo custo de refeição nas diferentes localidades.</p> <p>Parágrafo único. O auxílio-alimentação não será, em hipótese alguma:</p> <p>a) pago em dinheiro;</p> <p>b) incorporado ao vencimento, remuneração, provento ou pensão;</p> <p>c) caracterizado como salário-utilidade ou prestação salarial in natura.</p>	<p>Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.</p> <p>§ 1º A concessão do auxílio-alimentação será feita em pecúnia e terá caráter indenizatório.</p> <p>§ 2º O servidor que acumule cargo ou emprego na forma da Constituição fará jus a percepção de um único auxílio-alimentação, mediante opção.</p> <p>§ 3º O auxílio-alimentação não será:</p> <p>a) incorporado ao vencimento, remuneração, provento ou pensão;</p> <p>b) configurado como rendimento tributável e nem sofrerá incidência de contribuição para o Plano de Seguridade Social do servidor público;</p> <p>c) caracterizado como salário-utilidade ou prestação salarial in natura.</p> <p>§ 4º O auxílio-alimentação será custeado com recursos do órgão ou entidade em que o servidor estiver em exercício, ressalvado o direito de opção pelo órgão ou entidade de origem.</p> <p>§ 5º O auxílio-alimentação é inacumulável com outros de espécie semelhante, tais como auxílio para a cesta básica ou vantagem pessoal originária de</p>
--	---	--

		<p>qualquer forma de auxílio ou benefício alimentação.</p> <p>§ 6º Considerar-se-á para o desconto do auxílio-alimentação, por dia não trabalhado, a proporcionalidade de 22 dias.</p> <p>§ 7º Para os efeitos deste artigo, considera-se como dia trabalhado a participação do servidor em programa de treinamento regularmente instituído, conferências, congressos, treinamentos, ou outros eventos similares, sem deslocamento da sede.</p> <p>§ 8º As diárias sofrerão desconto correspondente ao auxílio-alimentação a que fizer jus o servidor, exceto aquelas eventualmente pagas em finais de semana e feriados, observada a proporcionalidade prevista no § 6º.</p>
Licença-prêmio por assiduidade	Lei nº 8162/91, art. 5º Para efeito de aposentadoria, será contado em dobro o tempo da licença-prêmio a que se refere o artigo 87 da Lei nº 8112, de 1990, que o servidor não houver gozado.	(Revogado) pela Lei nº 9527/97
Terceirização de Serviços auxiliares	Lei nº 5645/70, art. 3º, Parágrafo único. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas	Lei nº 9527/97, art. 18, revogou o parágrafo único do art. 3º da Lei nº 5645/70 e o § 2º do art. 2º da Lei nº 5845/72, permitindo assim a contratação indireta, quando

	<p>serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o artigo 10, § 7º, do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967.</p> <p>Lei nº 5845/72, art. 2º § 2º É vedada a contratação, ou respectiva prorrogação, de serviços, a qualquer título e sob qualquer forma inclusive com empresas privadas na modalidade prevista no § 7º do artigo 10 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, bem como a utilização de colaboradores eventuais, retribuídos mediante recibo, para a execução de atividades compreendidas no Grupo-Serviços Auxiliares.</p>	<p>motivada, de funcionários para a execução de atividades na Administração Pública.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração do autor a partir de BRASIL (1997) e BRASIL (1998b).

Também, houve a criação de novos modelos institucionais como podemos observar a seguir: as Agências Executivas, Organizações Sociais, Agências Reguladoras, e OSCIP.

As agências executivas são uma qualificação dada, pelo Poder Executivo, a autarquias e fundações, que tenham um plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional em andamento e que tenha celebrado um contrato de gestão com o Ministério ao qual está submetida. (BRASIL, 1998a)

A partir da celebração do contrato de gestão, que estabelece objetivos estratégicos e metas a autarquia ou fundação poderá ser qualificada, pelo Presidente da República, tendo maior autonomia de gestão. (BRASIL, 1998a)

Entretanto, mesmo trazendo inovações e flexibilidade para a administração pública, atualmente existe apenas duas Agência Executivas qualificadas, o INMETRO e a ABIN.

As Organizações Sociais foram criadas pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa

Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. (BRASIL, 1998e)

Com isto temos um novo tipo de propriedade pública não-estatal, isto é, utilizam a infraestrutura pública, oferecem serviços públicos, porém respondem ao Direito Privado, não possuem fins lucrativos e se relacionam com o poder público através de um contrato de gestão. (FRANCO, 1998)

Atualmente, no âmbito federal existem sete Organizações Sociais qualificadas, atuando nas áreas de saúde, educação e cultura. (BRASIL, 2010b)

Já no Estado de São Paulo, este modelo se difundiu em maior número, sendo 37 hospitais, 38 ambulatórios, um centro de referência, duas farmácias e três laboratórios de análises clínicas, na área da saúde, e 38 museus, teatros e conservatórios, na área cultural. (SÃO PAULO, 2010a; SÃO PAULO, 2010b)

Portanto, percebe-se a pouca difusão deste modelo institucional, talvez devido às inúmeras críticas, como o critério de escolha das Organizações Sociais, a influência da lógica de mercado em suas ações e a gestão dos recursos humanos, seja na contratação de novos funcionários, sem concurso, ou na utilização dos servidores públicos na prestação de serviços por parte destas entidades. (FRANCO, 1998)

As agências reguladoras são autarquias especiais, com funções normativas, administrativas, que dispõem de autonomia política, financeira, normativa e de gestão, já que seus dirigentes são investidos em mandatos fixos; independência normativa, já que através de estudos técnicos, são elaboradas normas regulatórias; independência financeira e orçamentária e fontes de recursos próprias. (GROTTI, 2006)

Têm como função a regulação econômica, isto é, normatizando e estabelecendo critérios para a delegação de serviços públicos, até então estatais, para a iniciativa privada, visando assim, garantir a concorrência; a regularidade dos serviços prestados; a qualidade dos serviços prestados; a satisfação do cidadão; o controle tarifário; e o equilíbrio econômico-financeiro. (GROTTI, 2006)

Foram criadas no Brasil, as seguintes Agências Reguladoras: ANEEL, ANP, ANATEL, ANVISA, ANS, ANA, ANTT, ANATQ e ANCINE.

Entretanto, apesar do grande número de agências reguladoras existentes, seu poder de atuação e sanção tem sido cerceado, em grande parte, devido ao grande poder econômico exercido pelas empresas reguladas. Um exemplo disso é a Resolução nº 3.593, de outubro de 2010 da ANTT, na qual se abrandam as penalidades imputadas pela Agência às empresas reguladas.

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's) foram criadas pela Lei n. 9790 de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos e institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. (BRASIL, 1999)

São entidades da sociedade civil, sem fins lucrativos, que buscam atender gratuitamente demandas sociais, promovendo ações relativas à saúde, educação e cultura. Elas precisam de um certificado de qualificação, obtido através do Ministério da Justiça, para poderem celebrar termos de parceria com a administração pública. (SOARES e ROSALINO, 2007).

Apesar de significarem um avanço, pois dão maior visibilidade e responsabilidades para o terceiro setor, há um reduzido número de pedidos de qualificação no Ministério da Justiça, e um elevado número de indeferimento de pedidos, por parte deste. Por isso, existem, em 2002 apenas 4568 OSCIP no Brasil, em um universo de mais de 275.000 entidades do terceiro setor. (SOARES e ROSALINO, 2007).

Implementação

A cristalização das propostas de reforma do Estado em ações efetivamente implementadas e práticas adotadas na gestão pública atual é analisada no presente capítulo. O foco recai especialmente sobre a aplicação das principais propostas do Plano Diretor e da flexibilização do aparelho do Estado, bem como a Emenda Constitucional nº 19 e nº 20, alterações da Lei 8112/90, as organizações sociais (OS), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agências executivas e agências reguladoras, além das leis complementares nº108 e 109, e a lei 9962.

Assim, buscou-se verificar quais medidas adotadas e aprovadas em lei têm sido realmente aplicadas no cotidiano da administração pública, conforme a proposição e planejamento iniciais evidenciando as dificuldades de conversão do ideário das políticas públicas em *práxis* consolidada (Quadro 6).

Quadro 6: Comparação entre marcos legais aprovados e a sua implementação.

Propostas	Implementado?	Observações
Plano diretor: dimensões do aparelho do Estado	Não	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os servidores são estáveis • Atuação RESTRITA das OS e OSCIP • Manutenção de empresas públicas
Flexibilização	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Propostas 2 e 3 não foram implementada, sendo todos os servidores públicos estáveis • Proposta 4, dispensa por excesso de quadros não aprovada • Proposta 6, não foi aprovada, logo, não há concursos internos • Proposta 10, decisão do STF determina que compete aos servidores públicos o direito de greve exercido pelo regime CLT.
Emenda nº 19	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Perda do cargo por insuficiência em avaliação de desempenho, não

		foi aplicado conforme a EC, já que depende de Lei Complementar que a regule, e o PLC n° 248/98, permanece parado no Congresso Nacional
Emenda n° 20	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as alterações foram aplicadas.
Lei Complementar n° 108 e 109	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas foram aplicadas
Lei n° 9962	Não	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas empresas públicas e sociedades de economia mista possuem empregados públicos • Representam 1,6% da força de trabalho pública e respondem por 0,7% dos gastos com o funcionalismo
Lei n° 8112	Sim	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as alterações foram aplicadas
Agências Executivas	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas o INMETRO e ABIN
Agências Reguladoras	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Foram criadas inúmeras Agências Reguladoras dos serviços públicos • Pouco poder de regulação • Dificuldade em impor sanções
OSCIP	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de qualificações • Alto índice de indeferimento
OS	Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação restrita • Inúmeras críticas

Fonte: Elaboração do autor a partir de: BRASIL(1995c), BRASIL (1997), BRASIL (1998a), BRASIL (1998b), BRASIL (1998c), BRASIL (1998d), BRASIL (1998e), BRASIL (1999), BRASIL (2000), BRASIL (2001a), BRASIL (2001b), BRASIL (2010a), FRANCO (1998), SÃO PAULO, (2010a), SÃO PAULO (2010b), SOARES e ROSALINO (2007).

Tendências na Gestão Pública

A administração pública no Brasil e no mundo apresenta-se direcionada à paulatina adoção de inovações que acarretarão em mudanças mais profundas de sua estrutura, em uma tentativa de acompanhar e incorporar novas tecnologias do setor privado. (ABRUCIO, 1997)

Apresento a seguir, de forma sucinta, as principais tendências de modificação no antigo padrão burocrático weberiano, vinculadas a estruturas pós-burocráticas profundamente influenciadas pelo debate em torno do modelo gerencial.

- a) Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais (ONGs);
- b) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;
- c) Maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos vários setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;
- d) Descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço e, de fundamental importância, maior será o grau de *accountability*. Os governos também têm atuado no sentido de implantar políticas de coordenação entre as várias esferas administrativas;
- e) Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo;
- f) Flexibilização das regras que regem a burocracia pública, principalmente o Direito Administrativo...;
- g) Mesmo com a flexibilização da política de pessoal, a profissionalização do servidor público continua sendo prioridade... Além disso, as políticas de motivação têm recebido grande atenção, uma vez que pouca atenção foi dada a esta área no início da implantação do modelo gerencial...;
- h) Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático. Neste sentido, os funcionários precisam possuir uma grande versatilidade, atuando em várias funções. As principais funções são a de administrador, vinculada à capacidade de trabalhar com os regulamentos rotineiros; a de produtor, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; a de inovador, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; e a de integrador, habilitado à congregar seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo. (ABRUCIO, 1997, p.37-38)

Isto significa que, é necessária uma maior aproximação entre setor público e setor privado e com ONG's; a criação de avaliações de desempenho e indicadores de qualidade, que possibilitem maior eficiência e qualidade no setor público, além de explicitar o diagnóstico dos órgãos públicos; maior autonomia às agências e à sua estrutura hierárquica, possibilitando uma maior descentralização e desconcentração; descentralização política, aproximando o governo do cidadão, e criando melhores mecanismos de *accountability*, flexibilização da burocracia, excluindo processos desnecessários, retrabalho, e inovando com novas técnicas de gestão; desenvolvendo as habilidades gerenciais dos funcionários,

motivando-os, melhorando sua produtividade, sua capacidade criativa e intelectual, bem como, garantindo uma auto-gestão dos setores e órgãos públicos. (ABRUCIO, 1997)

Assim, para o autor essas são as novas fronteiras abertas para a evolução da Administração Pública, e que representam uma nova maneira de ver e entender o setor público e o aparelho estatal, procurando interligá-lo cada vez mais ao cidadão/usuário/cliente. (ABRUCIO, 1997)

Em consonância com o discurso de Abrucio, os autores, Carolina Tohá e Ricardo Solari consideram que a modernização do Estado e da gerência pública, perpassa por, recriar uma racionalidade econômica, que consiste em estabelecer normas e procedimentos para a execução dos gastos públicos, racionalizando os recursos, maximizando as ações e evitando o desperdício e a corrupção; incentivar um maior compromisso com a gestão, isto é, quanto mais complexa a instituição mais difícil será sua gestão, e por conseqüência, pior será seu resultado perante o cidadão. (TOHÁ e SOLARI, 1997)

Dessa forma, faz-se necessário alterar sua estrutura para uma melhor gestão, também é necessário criar incentivos econômicos aos seus dirigentes, criar critérios de progressão na carreira por mérito, e não por antiguidade, além de a abertura de vagas para cargos de nomeação temporária e de avaliação periódica; procurar um novo equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos, ou seja, na administração pública, pode-se dizer que a burocracia é um mal necessário. (TOHÁ e SOLARI, 1997)

É a partir dela que se garante o correto desempenho da atividade pública, entretanto, quando em excesso, ela pode minar o bom funcionamento da organização, inviabilizando a execução de sua atividade-fim, deixando seus funcionários e sua estrutura voltadas para aos regulamentos, normas e procedimentos, alheios ao interesse público. (TOHÁ e SOLARI, 1997)

Portanto, o equilíbrio desses dois elementos é indispensável para um melhor resultado do setor público perante a sociedade; estabelecer uma nova relação com a sociedade, que significa maior transparência, melhor entendimento do interesse do cidadão, maior conhecimento das necessidades da sociedade; maior participação e controle social das atividades públicas; por fim, revitalizar o sentido da função pública, valorizando e fortalecendo os cargos e carreiras públicas, procurando assim, atrair os melhores e os mais qualificados funcionários para o setor público. (TOHÁ e SOLARI, 1997)

Assim, conclui-se que muitos são os pontos a serem inovados na Administração Pública, a fim de trazê-la cada vez mais para perto do cidadão, tornando-a mais interativa e transparente, além de garantir que seus serviços sejam oferecidos em conformidade com os

direitos do cidadão, não só motivando, instruindo e valorizando os servidores, a essência da administração pública, como também informatizando e criando processos e rotinas que dificultem o erro e o desvio, além de facilitar o trabalho como um todo.

Considerações Finais

A partir do presente trabalho, pode-se que as reformas de Estado efetuadas ao longo dos anos 1970 e 1980 no Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia tiveram grande influência na reforma efetuada no Brasil em 1995.

Apesar de essas reformas terem tido diferentes níveis de intensidade, é notório que tiveram um grande papel, já que trouxeram novos marcos legais e institucionais para os países, o que significou em novas práticas e rotinas para a administração pública

Ao analisarmos o caso brasileiro, percebe-se que existe uma grande diferença entre as idéias iniciais, propostas por Luis Carlos Bresser Pereira, e o texto legal aprovado pelo Congresso Nacional. Isto se deve ao fato de inúmeros artigos e incisos serem acrescentados, modificados ou subtraídos da proposta, transformando o texto final em algo completamente diferente daquilo proposto.

Ademais, o resultado das leis aprovadas pode ser muitas vezes diferente do que realmente foi implementado, dado que apesar de o texto legal definir um assunto, existem inúmeras interpretações e brechas, as quais são utilizadas como forma de fugir do texto legal, sem que para isso se encontre fora da lei.

Mesmo assim podemos considerar que a reforma administrativa realizada no Brasil foi positiva, pois trouxe novas instituições, eliminaram-se alguns privilégios e definiram-se novas práticas para a administração pública.

No entanto, muitos pontos essenciais, presentes na proposta inicial, infelizmente não foram aprovados, além de muitas outras questões que sequer foram abrangidas pela reforma e que hoje se fazem necessário. Para tanto, considera-se que seja realizada uma nova reforma da administração pública, mais profunda e abrangente, tornando a administração pública menos onerosa, mais eficiente e efetiva.

Referências bibliográficas

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP n. 10, 1997.
- BARIANI, Edison. Guerreiro Ramos e a redenção sociológica; capitalismo e sociologia no Brasil. Araraquara-SP, 2004.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Proposta de Emenda à Constituição nº 173. Brasília, 1995a. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=169506>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Proposta de Emenda à Constituição nº 33. Brasília, 1995b. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=169284>. Acesso em: 23 out 2010.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Agências Executivas. Brasília, 1998a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno09.PDF>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Boletim Estatístico de pessoal, 2010a. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_10/Bol171_jul2010.pdf>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Organizações Sociais. 2010b. Disponível em: <<http://pgpe.planejamento.gov.br/os.htm>>. Acesso em: 23 out 2010.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Regime Jurídico Único Consolidado. Brasília, 1998b. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno14.PDF>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Emenda Constitucional nº 19. Brasília, 1998c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Emenda Constitucional nº 20. Brasília, 1998d. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm>. Acesso em 23 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 108. Brasília, 2001a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp108.htm>. Acesso em: 25 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 109. Brasília, 2001b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp109.htm>. Acesso em: 25 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8112. Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9637. Brasília, 1998e. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9637.htm>. Acesso em: 28 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9790. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm>. Acesso em: 29 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9962. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9962.htm>. Acesso em: 25 out 2010.
- BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995c.

- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “Da Administração Pública Burocrática à Gerencial”. Revista do Serviço Público, 1996a.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira. Brasília: ENAP, 1995.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996b.
- CARDOSO, Fernando Henrique. Discurso na solenidade de instalação do Conselho de Reforma do Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.ifhc.org.br/files/artigo/473.pdf>>. Acesso em: 21 out 2010.
- CARVALHO, Wagner. A reforma administrativa da Nova Zelândia nos anos 80-90: controle estratégico, eficiência gerencial e accountability. Revista do Serviço Público, 48 set-dez 1997.
- FEDELE, Marcello. A mudança de política na crise do Estado de Bem-Estar Social: uma análise comparada Revista do Serviço Público, 49 out-dez 1998.
- FRANCO, Túlio Batista. As Organizações Sociais e o SUS. 1998. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cns/temas/as_organiza%C3%A7%C3%B5es_sociais_e_o_sus.htm>. Acesso em: 23 out 2010.
- GAETANI, Francisco. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. Revista do Serviço Público, 54 out-dez 2003.
- GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. As Agências Reguladoras. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico, 2006.
- LIMA JUNIOR, Olavo Brasil. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. Revista do Serviço Público, 49 abr-jun 1998.
- MACEDO, Marcelo Ernandez; ALVES, Andrea Moraes. Reforma administrativa: o caso do Reino Unido. Revista do Serviço Público, 48 set-dez 1997.
- MARE CADERNO 9
- MESQUITA, Adriana de Sá; FERREIRA, Silvia Pereira. Fortalecer o serviço público e valorizar a cidadania: a opção australiana. Revista do Serviço Público, 48 set-dez 1997.
- SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Cultura. 2010a. Disponível em:<<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC/menuitem.fa8af4e86a6f34dbc6e76510ca60c1a0/?vgnextoid=f651b23eb2a6b110VgnVCM100000ac061c0aRCRD>>. Acesso em: 25 out 2010.
- SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Saúde. 2010b. Disponível em:<http://www.saude.sp.gov.br/content/geral_acoes_oss.mmp>. Acesso em: 25 out 2010.
- SOARES, Laura Letsch; ROSALINO, Iloneis. 2007. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/programacao.html>>. Acesso em: 23 out 2010.
- TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. Revista do Serviço Público, 48 set-dez 1997.