

Relatório de Atividades

Antares Sanchez dos Reis

bolsista de iniciação científica

Maria Rita Loureiro Durand

Professora Doutora Orientadora

Relatório de Atividades Setembro/93 à Março/95

Venho por meio deste relatar as atividades realizadas durante o período do início de meu ingresso no universo da pesquisa e da iniciação científica até Março deste ano, quando fui obrigado a abandonar este universo devido à proximidade do mercado de trabalho e formatura.

A lista contém algumas informações por item, como o período da atividade, descrição da mesma, grau de dificuldade e contribuição ao estudante

Lista de Atividades

- Setembro/Outubro 1993---Acompanhamento da discussão do texto de Thomas Clarke---Contato com texto técnico na língua inglesa. Em encontros semanais, assistia exposições de professores sobre a obra---O esforço foi médio/baixo, posto que a tarefa era mais entender o jargão científico---Comecei a me interar com o tema; achei-o interessante.
- Novembro/Dezembro 1993---Primeira pesquisa bibliográfica. Procurei textos citados na obra de Thomas Clarke em bibliotecas, em especial a biblioteca Karl Boedecker---O esforço feito foi baixo/alto, posto que o trabalho era mais de procura em biblioteca de textos relacionados com o tema.---Apenas aprendi a procurar livros em biblioteca.
- Janeiro/Fevereiro/Março 1994---Leitura e fichamento supervisionado dos textos colhidos. Confeite inclusive com a ajuda de uma mestrande em Administração Pública.---O esforço foi médio/médio. Se por um lado aprender a técnica de fichamento era fácil, ler e entender foi difícil.---Eu aprendi bastante neste período; criei subsídios para um futuro paper.
- Abril/Maio/Junho 1994---Participação de um Workshop sobre a Administração Pública/ Transcrição das fitas das palestras realizadas---O esforço foi alto/baixo. Para se ter uma idéia, uma hora de fita leva-se em média quarenta e oito horas de trabalho para uma perfeita transcrição. Fui responsável por algumas fitas.---Apesar de ser interessante, o trabalho foi muito operacional, não acrescentando muito ao estudante.

- Julho 1994-férias !!!
- Agosto/Setembro/Outubro/Novembro 1994---Término dos fichamentos e preparação do paper final, inclusive com projeção eletrônica com o software Powerpoint, culminando com o texto ***Reforma e Civic Capital***.--O esforço foi alto/médio. Quase fui reprovado em uma disciplina devido à urgência de se entregar a tempo. Tinha que criar!! Não era ler, não era entender, era criar. Criei.--Foi interessantíssimo. Ótimo!
- Dezembro 1994---Provas
- Janeiro/Fevereiro/Março 1995--Coleta de textos junto à Folha de São Paulo-Plano Real. Leitura dos textos adquiridos. Leitura do livro "Macroeconomics in the Global Economy" Jeffrey Sachs. Leitura do texto "Aspectos Gerais da Intervenção do Estado no Domínio Econômico" Alberto Venâncio Filho--O esforço foi baixo/médio. Não daria mais para conciliar a pesquisa com seu esforço merecido. Saí. --O objetivo dos textos foi dar uma visão geral da interação delicada entre a visão técnica e a visão política. Entendi o plano Real, vendo a intervenção política na técnica. Foi um período de leitura e aprendizado.

Acaba aqui a lista de atividades. Hoje trabalho na BOVESPA, estou no último ano da faculdade e as portas do mercado. Cabe aqui um ensinamento do economista Hayek: O conhecimento verdadeiro é aquilo que sobra quando você esquece tudo. Neste sentido, a pesquisa foi muito útil para mim. Agradeço a oportunidade a todos que me ajudaram. Segue o produto principal de meus trabalhos.

Tendências da Administração Pública, Reforma e "Civic Capital"

Antares Sanchez dos Reis
bolsista CNPq

I-Introdução

O texto a seguir é um produto do sub-projeto "Reconstruindo O Estado: Gestão de Organização e Serviços Públicos em Processo de Mudanças", que está sendo realizado pelas professoras Maria Rita Loureiro Durand e Marta Ferreira Santos Farah. Este sub-projeto, por sua vez, está inserido em um projeto maior: "O Processo Decisório e Gestão no Setor Público".

Foi desenvolvido através da análise de documentos e artigos baseados na bibliografia do paper: "Reconstructing the Public Sector: Performance Measurement, Quality Assurance and Social Accountability" de Thomas Clarke da Leeds Business School. Ele está estruturado da seguinte forma: uma breve introdução histórica da situação da Administração Pública nas últimas décadas, seguida do prognóstico das tendências futuras. O tratamento de diversos elementos na pauta do dia em Administração Pública, como qualidade e performance entre outros, são abordados na terceira parte. Os problemas relativos às mudanças no setor público são temas da parte quatro.

Finalmente, há uma síntese do estudo onde se faz o confronto e a articulação das partes anteriores, relacionando-as com a administração brasileira. Há também a bibliografia de todos os textos consultados em anexo.

O texto pretende dar ao leitor uma visão das mudanças e perspectivas da Administração Pública no mundo atual. Quais, dentre os antigos valores, serão respeitados? Quais serão os conceitos adotados do mercado? Como será o conflito entre Democracia e a visão empresarial do Estado?

II-O Contexto da Crise do Estado Hoje

Depois da Segunda Guerra Mundial, o mundo dividiu-se em dois blocos de concepções político-econômicas distintas. Esses blocos eram liderados pela União Soviética e pelos Estados Unidos. A proposta socialista conseguiu a adesão de diversos países. Como resposta, as potências capitalistas lançaram o programa do Estado do Bem Estar Social, "Welfare State", cujas diretrizes favoreciam a geração de empregos pelo Estado, bem como um sistema de saúde e educação melhor.

A consolidação do Welfare State, que se deu nos anos setenta, pode ser interpretada como uma vitória para o Ocidente, pois conseguiu estancar com as adesões ao modelo soviético, porém, gerou crises crescentes para o Estado de países que lideraram o projeto, devido ao seu custo financeiro elevado. A fase que se seguiu foi o modelo neoliberal levado a cabo por Thatcher na Inglaterra, Reagan e Bush nos EUA, com as propostas de redução de impostos e enxugamento do Estado. Também os gastos com a manutenção da indústria de

armamentos, levou a crescentes déficits orçamentários. Com o sucateamento de serviços outrora fornecidos pelo Estado e com as crises econômicas mundiais, a miséria começa a conviver com a riqueza nos grandes centros urbanos dos países desenvolvidos.

A reação do setor privado se focou na adoção de medidas que procuraram diminuir os custos. Novas filosofias como a terceirização (deixar que outros fabriquem o que você produz para a montagem do produto final, por exemplo, se a empresa fabrica tratores, deixa os parafusos dos tratores para outra empresa fazer. Compra o produto pronto:parafusos), o downsizing(achatamento da pirâmide hierárquica, aproximando os níveis superiores à base), entre outras medidas.

De certa forma, a reação do setor público a este cenário tem procurado reverter o quadro de crise, propondo políticas de privatização, desregulamentação econômica, estímulo de programas de aumento de produtividade, qualidade no serviço e encurtamento do poder dos sindicatos, etc... Chegou-se a uma concepção de serviço ao cliente e aproximou-se o setor público ao cidadão.

Como o setor público provavelmente continuará a desempenhar certas funções básicas, mantendo sua importância junto à sociedade, ele precisa conviver com as novas regras do jogo: flexibilidade às mudanças do ambiente, agilidade e resultados. E para jogar bem, é preciso ser mais eficiente. E para ser mais eficiente é necessário se conhecer, ter parâmetros para medir seu desempenho.

É deste tema que vamos tratar neste texto.

III Tendências Para o Setor Público em Mudanças

De acordo com Thomas Clarke, vê-se três tendências prováveis para o setor público, como vemos no quadro abaixo.

Soluções Velhas	Paternalismo
(1950s-1970s)	burocrático
Encaram as pessoas como:	Clientes

Novos Padrões	Privatização	Reforma do
(1980s)		serviço público
	Soluções	Soluções
	consumeristas	baseadas na
		comunidade

Prognóstico para	Estado	Estado	Estado
os anos 90	Dismantelado	Descentralizado	Revigorado
	Setor privado dominante	Setor público dominante	Terceiro setor dominante
	Ethos do lucro	Ethos do serviço público	Ethos do serviço público
	contrato com firmas	contrato com unidades autônomas	contrato com entidades sem fins lucrativos
Tratando as pessoas como	clientes	consumidores	consumidores

De qualquer modo, todos os prognósticos representam mudanças no antigo paradigma de que chamam paternalismo burocrático.

Não há a simples adoção de valores de mercado; o que for útil à iniciativa pública aprender da iniciativa privada será válido. Crítica para a sobrevivência do setor público seria a capacidade de mudança e de resposta às novas mudanças sociais assim que elas apareçam.

O setor público consolidado deve ser uma grande organização de aprendizagem, até a hora em que , como diz Susan Weil, "... a energia para reconstruir o mundo se torna auto-geradora".

Mas este estado ideal não está perto de ser alcançado. Como dito, há a necessidade de um aprimoramento contínuo, uma aprendizagem contínua. Isto significa estar aberto a mudanças e a aceitar informações de outros agentes. Das empresas, por exemplo; as estatísticas de performance típicas do setor privado podem ser transportadas para o setor público.

De acordo com um artigo do professor Paul D. Epstein, os medidores de performance do SEA (Service Efforts and Accomplishments) estão suficientemente desenvolvidos para serem incluídos nos relatórios financeiros do Governo. Num futuro próximo, estes indicadores poderiam formar padrões que mediriam de forma eficiente os diversos órgãos da administração pública, de governos locais e de Estados. O autor prevê inclusive a utilização de escolas de Administração como elaboradores de medidas de desempenho.

Pode-se imaginar, no limite, que os veículos de comunicação divulgarão o desempenho de cada setor da Administração, causando um aumento do controle do cidadão para com o Estado. Alguns exemplos da aplicação de medidores e medidas de performance já estudados estão contidos abaixo:

Saúde Pública-

Outcomes: índice de gravidez adolescente
índice de mortalidade infantil
Eficiência: custo/outcome

Hospitais

Outcomes: taxa de mortalidade
cirurgias para cada 100
admissões
taxa de infecção hospitalar
taxa de readmissão (31 dias)
Eficiência: Redução da taxa de infecção
hospitalar, entre outros

Escola Secundária

Outcomes: % de estudantes que melhoraram em
relação ao ano anterior.
% de estudantes que trabalham dois
anos após graduação
% de pais satisfeitos com seus filhos nos
quisitos a) disciplina pessoal
b) conhecimento adquirido

- c) habilidades pessoais
- d) habilidades de estudo
ou trabalho

Eficiência: custo/estudante graduado
entre outros

Uma lista mais detalhada encontra-se em anexo

Cabe aqui lembrar que, norteando a análise, entram os conceitos e parâmetros de performance :

Conceitos:

INPUT	- Com o que trabalhamos
PROCESSO-	Como trabalhamos
OUTPUT	- O que produzimos
RESULTADOS	- Qual é o impacto que causamos

Parâmetros:

ECONOMIA	- Quanto custa?
EFICIÊNCIA	- Estamos fazendo da melhor forma?
EFICÁCIA	- Estamos fazendo o correto?
EXPERIÊNCIA	- Como é usá-lo?
EQUIDADE	- Estamos sendo justos?

Qual o motivo desta demanda ? Sem dúvida, "accountability" acentuada, maior controle e mais facilidade em administrar. A motivação de funcionários públicos seria acentuada com a adoção de incentivos , recompensas e sanções. Não podemos esquecer da facilidade destes medidores enquanto ferramentas nas decisões de orçamento. Em suma, seriam parâmetros para a Sociedade se conduzir.

Outro artigo, do professor Eccles de Harvard, nos diz que é tendência de todas as organizações ter uma visão crítica sobre performance, com uma profunda filosofia de auto-conhecimento. Na concepção dele, cinco áreas de atividade terão que ser desenvolvidas mais cedo ou mais tarde:

- a) Criar uma nova arquitetura de informação
- b) Colocar a tecnologia à disposição desta arquitetura
- c) Colocar novos sistemas de incentivos condizentes com a nova arquitetura
- d) Confiar em recursos externos à organização
- e) Fazer um processo que assegure a manutenção do esquema dos itens acima citados.

Tal proposta de "arquitetura de informação" seria mais transparente em termos contábeis, apoiada por computadores a fim de disseminar informações. O que se verificou nos últimos anos é que havia indivíduos nas organizações que tinham como única função passar dados para níveis hierárquicos superiores. A revolução da informática acaba com esta situação. A terceirização de atividades não essenciais à empresa(ou numa visão mais

radical, de atividades que a empresa realiza hoje, mas que existem no mercado por um custo econômico menor) torna-se necessária. Os incentivos deveriam ser dados pelos superiores imediatos.

Neste cenário, a performance mantém um caráter importantíssimo na distribuição da riqueza e no bem estar da organização como um todo. Ainda, com a adoção de uma rede de informática, um possível downsizing e terceirização, melhora-se o desempenho da organização.

Para alguns, a melhora de desempenho significa dizer que existe melhora na qualidade. De acordo com o professor John Stewart, da Universidade de Birmingham, em sua obra *The Public Service Orientation: Issues and Dilemas*, os cidadãos começam a demandar mais do que o sim-não. Passam a exigir serviços públicos de alta qualidade; exigem uma aproximação entre o ofertante e o demandante . Uma importante observação é que qualidade se acessa quando o cliente for ouvido. E isto significa que o fornecedor do pedido deve saber o que o cliente quer.

Para vermos quão revolucionária é esta visão que estamos aprendendo, é notável compará-la com a realidade dos órgãos públicos de hoje aqui no Brasil. A impressão que se tem é de que os funcionários estão fazendo um favor ao fornecer algum tipo de serviço. Em última análise, o funcionário público é empregado da sociedade. Seu salário é pago com o dinheiro do contribuinte.

Com a aceitação da idéia proposta por Stewart, o setor público se aproxima do cidadão, inclusive fisicamente. Nesta nova orientação emergente, o setor público ouve atentamente os comentários dos contribuintes e tenta atender seus pedidos, não necessariamente suas necessidades. O povo sabe do

que precisa. Não cabe ao Governo assumir suas necessidades e seus desejos. Cabe a ele atender os desejos do cidadão.

Outra idéia que o texto lança é a tendência da realização de serviços para a população com base em contrato, onde o governo seria responsável pela qualidade do serviço a ser prestado, mesmo que este seja efetuado por uma empresa privada.

Em suma, as principais tendências de gestão no setor público são:

Tendências

- 1- O Serviço Público deve atender os desejos da população
- 2- A população gostaria de checar o andamento de seus representantes com o auxílio de indicadores de performance
- 3- A qualidade e a performance seriam filosofias a serem cultivadas dentro das organizações, inclusive nas públicas. A participação sobre os lucros se atribuiriam também aos funcionários públicos.
- 4- A transparência contábil seria adotada com a implementação de uma filosofia de auto-conhecimento, com o auxílio da informática como poderosa arma de diminuição de distâncias
- 5- Há a tendência na elaboração de contratos entre o cidadão e o Governo, na realização de tarefas.

IV. Análise Crítica das Propostas de Mudanças para o Setor Público

Cabe analisar agora as possíveis restrições às propostas anteriormente indicadas.

Com relação à qualidade:

Quando compramos um produto qualquer no mercado é fácil compararmos a sua qualidade. Notamos sua utilidade, sua durabilidade, etc... Da mesma forma, quando fazemos um contrato de um determinado serviço por um determinado tempo, temos uma tarefa a cumprir, com certas especificações e formas. Percebe-se que quando um empresário, por exemplo, contrata uma empresa de limpeza, está o fazendo por determinado tempo, por determinado preço etc... Um comprador de um ingresso para assistir a uma peça no Teatro Municipal tem um quase-contrato em mãos. Tem o direito de assistir ao show, de determinada orquestra, a determinada hora e dia, etc...

Porém, no que tange à medição de performance no setor público e no desenvolvimento de contratos para serviços, isto só será possível se tivermos condições de medição exatas de desempenho.

Serviços são bens intangíveis e não podem ser medidos e testados, como se fossem produtos de uma fábrica. Há a necessidade do consumidor para a realização do serviço, e a produção e o consumo não estão separados. Na prática é quase impossível administrar qualidade de serviço totalmente. E quando falamos de serviços, estamos lidando com conceitos subjetivos como "bom", "ruim", etc...

Existem limites na análise de qualidade em serviços, inclusive por causa da mudança de valores. De acordo com o professor Kieron Walsh, da

Universidade de Birmingham, a relação entre os contratantes desses serviços pode ser sintetizada na matriz representada na próxima página

		GRAU DE DIFICULDADE DO CONSUMIDOR EM AVALIAR QUALIDADE	
		BAIXO	ALTO
GRAU DE DIFICULDADE DO PRODUTOR EM AVALIAR QUALIDADE	BAIXO	MÚTUO SABER	CONHECIMENTO DO PRODUTOR
	ALTO	CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR	MÚTUA IGNORÂNCIA

No primeiro caso, o mútuo conhecimento, há chances reais para se medir qualidade. Em produto, trata-se da dona de casa que compra uma fruta na feira. Tanto ela quanto o feirante tem pleno conhecimento da qualidade do produto. Em serviço, trata-se da contratação de um Washington Olivetto para a elaboração de uma propaganda. Quando chegamos na situação 2, as coisas começam a piorar. Um exemplo para este cenário seria a contratação de um serviço de última hora num mecânico de posto de gasolina de estrada. Há um diferencial de informação(provavelmente o dono do carro é explorado por diferencial de informação). A situação 3 se encaixa nas instituições públicas hoje, onde a administração não tem uma visão de conjunto e acessa a qualidade de forma menos eficiente que o usuário. Haveria sempre conflito nas interpretações de qualidade. Finalmente, no quarto exemplo, uma nova doença

infecto-contagiosa, um paciente e seu médico; ninguém tem conhecimento suficiente para acessar qualidade, que neste caso seria impossível analisá-la

Como vemos, a informação pode ser perigosa na assinatura de contratos, devido ao referido diferencial de informação(vide situação 2); Logo, o cliente deve ter uma grande fé no produtor. Isto se acentua quando o contrato for baseado num "set" de informações e valores e, no decorrer do tempo, esta estrutura se alterar. Por exemplo, se os valores sociais mudarem, não se sabe quais critérios nortearão a decisão de se permanecer ou não nos valores antigos, mantendo o contrato, ou se haverá uma mudança respeitando as novas tendências.

Por fim, destacamos um agravamento na situação; percebe-se a possibilidade de serem adotadas medidas de performance, que devido a ambiguidade de análise, podem prejudicar o cidadão devido a um mascaramento do verdadeiro com o falso. Políticas poderiam ser aprovadas ou não com critérios de análise que, embora objetivos, poderiam eliminar boas políticas públicas. A estatística PIB *per capita* é utilizada por diversos órgãos internacionais como medidor de riqueza. Porém, ela não reflete a distribuição de renda. O PIB *per capita* no Kuwait é elevado, cerca de 15.000 dólares. Porém a riqueza está concentrada nas mãos de poucos. Que novas estatísticas seriam inventadas para mascarar , empurrar ou desaprovar ações?

Com relação à adoção de valores do setor privado pelo setor público:

Evidentemente, há neste contexto, influências dos defensores do estado mínimo, principalmente advindos do setor privado. Pródigos são os exemplos de propagandas veiculadas pelos meios de comunicação defendendo o enxugamento do Estado, com downsizing, terceirização, privatização, entre outros. Todos sabemos que o fisiologismo em organismos públicos é uma realidade; porém isto não justifica a venda do patrimônio social para a iniciativa privada, por um valor frequentente abaixo do valor real.

Dentro ainda da análise do professor Walsh, encontramos uma lista de transformações da administração dos **serviços públicos**:

- 1-Uma separação do papel de fornecedor do papel de consumidor
- 2-Um crescimento dos acordos com base em contrato ou semi-contrato
- 3- "Accountability" como performance
- 4-Flexibilidade nas condições de pagamento
- 5-A separação do processo político do processo administrativo
- 6-A criação de mercados ou quase-mercados
- 7-Uma ênfase no público como cliente
- 8-A reconsideração do papel regulador

9-Uma mudança na cultura

Na verdade, a simples adoção dos valores do setor público pelo setor privado é um erro.

Segue-se uma tabela contrapondo as diferenças essenciais das duas concepções.

Modelo do Setor Privado

1-escolha individual no mercado

2-Demanda e preço

3-fechamento para ação privada

4-a equidade do mercado

*5-a procura pela satisfação através
do mercado*

6-Soberania do cliente

*7-competição como o instrumento
do mercado*

8-Saída como estímulo

Modelo do setor público

escolha coletiva n arena política

necessidade de recursos

abertura para ação pública

*a equidade das
necessidades*

a procura por justiça

Cidadania

*ação coletiva como o
instrumento da arena
política*

Voz como condição

Encontra-se aí a principal crítica aos teóricos do Estado mínimo. O ethos público é algo inalienável. Os valores públicos são bens inestimáveis para uma sociedade democrática.

Com relação ao conflito do Estado-Empresário e a Democracia:

Com esta passagem de valores do mercado, onde o Estado se encarna na figura de um empresário lidando com uma organização problemática que anseia por mudanças drásticas e que deve sofrer reformas (downsizing, terceirização, privatização), pode haver um comprometimento de certos valores democráticos.

Pelo menos esta é a visão do professor J. Bellone, da Universidade do Estado da Califórnia.

O conceito de autonomia empresarial é combatido pelo conceito democrático de "accountability". É lógico que um empresário necessita de maior discreção em suas tomadas de decisão, onde não cabe aí a total transparência que demanda a sociedade democrática.

Paralelamente, há a idéia de rapina empresarial contrapondo-se à visão de participação cívica. Por exemplo, projetos que não dão lucro podem ser deixados de lado, mesmo que gerassem uma utilidade social importante. Por outro lado, uma operação lucrativa, como a venda de armas para países do Golfo Pérsico, pode entrar em conflito com os valores democráticos.

Há também o caráter excessivamente risk-lover do empresário, em contraposição com a visão pública de estabilidade política e social que levaria à tendência de evitar riscos.

AVALIACÕES

A avaliação das políticas pode ser possível quando estas se referem a indicadores quantitativos. Quando a análise entra em aspectos substantivos, a atual teoria de performance encontra dificuldades. Podemos destacar alguns pontos que discordam da parte anterior:

- 1- A adoção de valores do setor privado pelo setor público tem o agravante do conflito da visão democrática com a visão empresarial.
- 2- A questão da qualidade para o serviço público é relativa. A "virtú" empresarial é diferente da "virtú" pública, isto é, os interesses públicos são valores superiores ao lucro.
- 3- Performance medida de forma errada pode prejudicar o cidadão
- 4- Há diversas diferenças de valores, que precisam de um "fator de correção" para haver uma eficiente interface.

V-Considerações Finais

Todos nós sabemos da falência do "Estado-Pai" pródigo e generoso. Isto é uma realidade. E aceitando esta realidade, estaremos prontos para propostas de mudanças.

Fazendo referência à situação brasileira, pode-se afirmar que o longo período de ditadura militar, as situações de exclusão social de grande maioria

da população brasileira e o sucateamento do sistema de ensino são fatores que explicam o ainda baixo "capital cívico" da população brasileira. Como define o professor McGregor, da Universidade de Indiana, "CIVIC CAPITAL" é o espírito condensado da cidadania, que sumariza o conhecimento, as atitudes e a capacidade de participar politicamente por parte do cidadão. Em suma, o grau de cidadania das pessoas não está ainda suficientemente amadurecido, apesar de progressos importantes nos últimos anos. O cidadão, sem acesso à informação, não é consciente de seus direitos. Quando um funcionário diz não ou recusa a prestação de algum serviço ao trabalhador menos favorecido no momento em que este se encontra num posto de saúde, este cidadão geralmente abaixa a cabeça e aceita o que foi imposto. Não há o questionamento.

A esperança aparece no momento em que este capital cívico começa a aumentar. As eleições de 1994 parecem indicar mais maturidade política do que as de 1989. A propaganda política mudou de roupagem...

Voltando ao conceito de civic capital, este ainda é baixo na sociedade brasileira. Mesmo entre universitários, o pleno conhecimento do potencial de direitos enquanto cidadãos não é comum. Eu mesmo, fazendo a pesquisa, me conscientizei de coisas que não havia pensado anteriormente.

E vai chegar um momento que poder-se-á ter início a um crescimento maciço do capital cívico através de instituições de ensino. Enquanto isto, iniciado um período de Reforma tributária, de uma devassa fiscal e estabilização, e com a conseqüente estabilização deste "front" em Brasília, pode haver uma maior confiança do cidadão na figura do Governo.

Com maior autonomia, decorrente da confiança, o Governo torna-se mais eficiente. E excetuando os contra exemplos como São Paulo e Rio de Janeiro,

fica a contribuição do ex-governador Montoro, "O que o Estado puder fazer melhor do que a União, o Estado deve efetuar a tarefa no lugar da União; Onde o Município puder fazer melhor do que o Estado, cabe ao Município a elaboração de respostas; Onde a Sociedade puder fazer melhor que o Município, cabe a Sociedade fazer em lugar daquele". Entra aí o modelo de uma teoria forte de cidadania, em conjunto com o modelo de Coprodução, como poderosos aliados na Reforma do Estado, da sociedade como um todo. A participação dos cidadãos em atividades em prol da comunidade com um incentivo fiscal ou financeiro é uma tendência promissora. Em eventos culturais ou políticos (passeatas, eleições, etc), o sentimento de cidadania aflora em nossas vidas, exprimindo o ethos cívico. Trabalhando nas eleições, percebe-se a comunidade em que estamos inseridos: vê-se as pessoas que moram em nosso bairro, participando da mesma atividade, votando. Valores surgem do nada neste dia, bem como em eventos esportivos internacionais. Na Copa do mundo, por exemplo, o nacionalismo toma o seu mais forte caráter.

De acordo com Bellone, da Califórnia State University, uma **"teoria forte de administração pública requer uma forte teoria de cidadania"**.

Neste universo onde a frase acima é obedecida, as ações teriam o respaldo da maioria; a discreção requerida para que o Estado encarne de vez na figura do empresário é conseguida com a confiança no sistema.

Mas como podemos resolver este problema se passamos por dificuldades básicas terríveis? Será que há tempo para se preocupar com o "capital cívico"?

A **COPRODUÇÃO**, proposta pelo professor Levine, da Universidade do Kansas, é a melhor situação para localidades onde há estresse fiscal, bem como desconfiança quanto ao serviço público.

A prestação de serviços em troca de incentivos fiscais, isenção de contas de gás, imposto, etc..., aliado a uma capacidade de flexibilidade na realização de tarefas é a base do modelo. Com a adesão popular, há a maior confiança da sociedade para com o governo. Programas de treinamento, companheirismo e civismo poderiam formar grupos coesos renascendo o capital cívico da população.

Neste movimento de dentro para fora, poderá se iniciar ou dar apoio aos movimentos de "fora para dentro". O governo pode ganhar autonomia para fazer sua reforma de Estado, instituir medidores de eficiência e eficácia.

Há também, com o aumento do capital cívico, um maior grau de conscientização sobre o Ethos público, e a incompatibilidade parcial deste com os novos valores advindos do mercado.

Como diz William Waldegrave, enquanto Secretário de Estado da Saúde na Inglaterra,

... tomamos emprestado do setor privado tudo o que for interessante, mas temos que ter a nossa própria linguagem também...

...o Sistema Nacional de Saúde não é um negócio. É um serviço público.

Nas tempestades da mudança para o mercado pode-se perder valores do setor público.

Bibliografia Consultada

1-Walsh, Kieron

Quality and Public Services

Public Administration. Londres. V.69, p.(503-514), Winter 1991

2-Stewart, John, Walsh, Kieron

Change in the Management of public Services

Public Administration. Londres. V.70, p.(499-518), Winter 1992

3-Clarke, Thomas

Reconstructing the public sector: performance measurement, quality assurance and social accountability

Paper apresentado no WISOC , Alemanha, Maio 1993

4-Stewart, John, Clarke, michael

The Public Service Orientation: Issues and Dilemmas

Public Administration. Londres. Vol.65,p.(161-177), Summer 1987

5-Levine, Charles

Citizenship and Service delivery: the promise of Coproduction

Public Administration Review ; March 1984, p(178-187)

6-Eccles, Robert

The performance Measurement manifesto

Harvard Business Review ; January-February 1991, p(131-138)

7-Wildavsky, Aaron

The Self-Evaluating Organization

Public Administration Review ;September/October 1972, p(509-520)

8-McGregor, Eugene Jr.

The Great Paradox of Democratic Citizenship and Public Personnel Administration

Public Administration Review ;March 1984, p(126-133)

9-Bellone, Carl, Goerl, Frederick

Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy

Public Administration Review Vol.52,no2, p(130-134), March/April 1992

10-Lan, Zhiyong, Rosenbloom, David

Public Administration in transition?

Public Administration Review Vol52, no6, p(535-538),

November/December 1992

11-Epstein, Paul

GET READY: the Time for Performance Measurement is
Finally Coming!

Public Administration Review, Vol.52, no5, p(513-519),

September/October 1992

Pesquisa

de

Textos/Artigos

Tema: Reforma administrativa

CENTRO DE DOCUMENTACAO, BIBLIOTECA E ARQUIVO - FUNDAP

BASE DE ARTIGOS DE PERIODICOS

LEVANTAMENTO SOBRE REFORMA ADMINISTRATIVA

00370-

BABINI, Dominique. Information systems and the information environment with regard to public enterprises - Argentina. PUBLIC ENTERPRISE, vol. 12, n. 3-4, p. 187-201, sep./dec.(setembro/dezembro), 1992.

ASSUNTO: EMPRESA PUBLICA; POLITICA ECONOMICA; REFORMA ADMINISTRATIVA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

00502-

GEDDES, Barbara. A game theoretic model of reform in Latin American democracies. AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW, vol. 85, n. 2, p. 371-92, June(junho), 1991.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; AMERICA LATINA.

LOCALIZACAO: FGV%CD-FUNDAP

RESUMO- Neste artigo o autor desenvolve um modelo teorico simples da reforma administrativa nas democracias latino-americanas. O modelo, que se baseia nos incentivos politicos que devem iniciar reformas caso algo ocorra, rende duas predicoes: (1) reformas sao mais plausiveis de passar pela barreira legislativa quando o patrocínio e uniformemente distribuido entre os partidos mais fortes, e (2) reformas iniciais sao mais plausiveis de serem seguidas por extensoes de reforma onde o peso eleitoral dos super partidos fica relativamente uniforme e estavel.

00802-

SAAVEDRA-RIVANO. Privatizacao no Japao: telecomunicacoes e transportes ferroviarios (parte I). JAPAO: INFORMATIVO ECONOMICO, Rio de Janeiro: FGV, vol. 5, n. 14, p. 6-9, janeiro, 1993.

ASSUNTO: DESREGULAMENTACAO; ADMINISTRACAO PUBLICA; SERVICOS PUBLICOS; REFORMA ADMINISTRATIVA; ESTADO; JAPAO; PRIVATIZACAO.

LOCALIZACAO: FGV

00872-

LA MODERNISATION de la gestion publique: les legons de l'experience -
actes de Cinquieme Colloque International, Paris - 26/27 mars
1992. POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC, vol. 11, n. 1, marco,
1993.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; ADMINISTRACAO PUBLICA; GESTAO
PUBLICA; SERVICOS PUBLICOS; MODERNIZACAO; EDUCACAO; POLITICA
DE SAUDE; CONTROLE; GESTAO; ESTADO; SINDICATO; SAUDE.

LOCALIZACAO: FUNDAP

00924-

TENORIO, Fernando Guilherme; COSTA, Frederico Lustosa da; SILVA,
Helio Eduardo da; BREI, Marcus Vinicius. Planejamento e compromisso
de gestao: a experiencia do I Encontro de Dirigentes do Ministerio
da Agricultura e Reforma Agraria. RAP: REVISTA DE ADMINISTRACAO
PUBLICA, Rio de Janeiro vol. 27, n. 1, p. 124-43, janeiro/marco,
1993.

ASSUNTO: ADMINISTRACAO PUBLICA; REFORMA ADMINISTRATIVA; AGRICULTURA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Enfoque da pratica gerencial do Ministerio da Agricultura e
Reforma Agraria (MARA), na implantacao de projetos da nova
politica agricola e de modernizacao do setor publico.
Destaca, ainda, a formulacao da metodologia do I Encontro de
Dirigentes do MARA, elaborada pela Escola Brasileira de
Administracao Publica (EBAP), e pela Fundacao Getulio Vargas
(FGV). Comenta a reestruturacao organizacional do
ministerio, face a promulgacao da nova politica agricola,
que criou instrumentos eficazes para regular a acao
governamental.

00996-

KEINERT, Tania M. M.. Reforma administrativa nos anos 90: o caso da Prefeitura Municipal de Sao Paulo.. RAE: REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS, Sao Paulo vol. 33, n. 4, p. 66-81, julho/agosto, 1993.

ASSUNTO: DESCENTRALIZACAO; DEMOCRATIZACAO; GESTAO PUBLICA; SAO PAULO; PREFEITURA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- A partir de um retrospecto historico dos processos de reforma administrativa no Brasil, o estudo destaca os desafios colocados para as intervencoes de mudanca na esfera publica nos dias atuais, tanto de nivel organizacional (eficacia e eficiencia), quanto social (participacao e democracia). E apresentado o caso da Prefeitura Municipal de Sao Paulo, com base no modelo organizacional atual, colocando-se, a seguir, a proposta de reforma. A analise e baseada no referencial historico construido anteriormente e a proposicao de reforma apresentada contribui com solucoes inovadoras e criativas para velhos problemas da gestao publica.

01182-

ALVAREE, Carmen R.. Los cargos politicos y su incidencia en la estabilidad de los proyectos publicos: los casos de Uruguay y Japon. CUADERNOS DEL CLAEH, vol. 18, n. 65-66, p. 61-74, 1993.

ASSUNTO: REFORMA DO ESTADO; ESTADO; URUGUAI; JAPAO; FUNCIONALISMO; REFORMA ADMINISTRATIVA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Centra-se no deficiente funcionamento da administracao estatal e na instabilidade que introduzem os cargos politicos nas politicas publicas. Contra o melhoramento da gestao publica conspiram: diretores que recebem seus postos em qualidade de "premio de consolacao", uma carreira administrativa burlada por um "SPOIL SYSTEM", promocoos sem concursos, pessoal pouco qualificado, infra-remunerado e sem estimulos. A troca da folha superior de administracao, simultanea a uma renovacao das autoridades nacionais, por sua vez, resiste a continuidade dos projetos e os submete a um permanente "vai-vem politico". O caso da administracao uruguaia resultou no oposto do modelo japonês. Baseando-se nisto, opta-se por uma planificacao a longo prazo das politicas estatais e propoe-se uma racionalizacao escalacionaria do pessoal politico e de confianca da administracao publica.

01183-

PEREZ PIERA, Adolfo. Reforma del Estado: otra vuelta de tuerca.
CUADERNOS DEL CLAEH, vol. 18, n. 65-66, p. 87-96, 1993.

ASSUNTO: REFORMA DO ESTADO; REFORMA ADMINISTRATIVA; ADMINISTRACAO
PUBLICA; URUGUAI; EMPRESA PUBLICA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Situa a deterioracao do Estado dentro da crise que ha trinta
anos tem afetado a sociedade global. A hiperpolitizacao e a
baixa produtividade so podem reverter-se com o sustento de
"uma vontade politica muito nitida" encarnada nas grandes
maiorias cidadãs. O empreendimento devera dotar a direcao
das empresas publicas com um pessoal altamente qualificado,
fortalecer seus niveis gerenciais e desburocratizar a
administracao. A eficacia podera reforcar-se com a
transferencia da gestao de certos servicos a entidades
departamentais ou locais; a descentralizacao opera neste
caso como instancia democratizadora do Estado. E proposta
uma revisao por parte da autoridade publica das formas em
que se vinculam sociedade e Estado.

01184-

QUELLETTE, Roger. Democracia y reformas administrativas: los casos
de Argentina y Uruguay. CUADERNOS DEL CLAEH, vol. 18, n. 65-66,
p. 75-85, 1993.

ASSUNTO: ESTADO; REFORMA DO ESTADO; REFORMA ADMINISTRATIVA;
ADMINISTRACAO PUBLICA; URUGUAI.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- De uma triplice aproximacao analitica se separa o impulso
modernizador que expressa as reformas administrativas
argentina e uruguaia sob as presidencias "radical" e
"colorada", para logo deter-se nos "bloqueios" interpostos
durante os mandatos de Menem e Lacalle. Ambos os projetos
criaram um sistema de selecao e formacao de altos
funcionarios inspirado no exemplo da Escola Nacional de
Administracao Francesa. A formacao de "algumas centenas" de
funcionarios qualificados constituiu seu saldo positivo.
Contudo, uma politica marcada pela corrupcao e o patronato
pode mais que os "decisores politicos" (Alfonsín,
Sanguinetti), congelando a "reforma do Estado" em seu
momento inaugural.

01763-

SYMPOSIUM on administrative reform in the Pacific Rim areas.

INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, Inglaterra vol. 57, n. 1, p. 7-112, Mar(marco), 1991.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; SETOR PUBLICO.

LOCALIZACAO: FGV

RESUMO- Textos apresentados no Symposium on Administrative Reform in the Pacific Rim Areas realizado durante a Annual Conference of the American Society for Public Administration em abril de 1990. Os artigos refletem os sucessos e fracassos das reformas administrativas nos paises: Australia, Nova Zelandia, China, Coreia e Japao.

01918-

STORCK, Vera Sueli. A reforma administrativa do Governo Collor.

REVISTA DE ADMINISTRACAO, vol. 27, n. 3, p. 66-77, julho/setembro, 1992.

ASSUNTO: GOVERNO COLLOR; REFORMA ADMINISTRATIVA; ADMINISTRACAO PUBLICA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Discute-se que tipo de reforma administrativa e essa inserida pelo Governo Collor e a hipotese de ajustamento da administracao publica a um novo papel conferido ao Estado em sua intervencao na sociedade.

02077-

NOGUEIRA, Marco Aurelio. Reforma administrativa ou reforma do Estado. PERSPECTIVAS, Sao Paulo vol. 12-13, p. 1-17, 1990.

ASSUNTO: ESTADO; REFORMA ADMINISTRATIVA; ADMINISTRACAO PUBLICA; REFORMA DO ESTADO; NEOLIBERALISMO; FUNDAP.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Busca contribuir para a discussao a respeito da reforma administrativa no Brasil, propondo-se a apresentar as linhas gerais de uma analise de carater historico e politico que examina o tema como parte de uma mais ampla reforma do Estado.

02474-

LANDAU, Martin; CHISHOLM, Donald. Le management de l'administration publique doit-il etre oriente vers la reussite ou chercher a eviter les echecs? Un reexamen. POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC, vol. 11, n. 1, p. 23-44, mars (marco), 1993.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; MODERNIZACAO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

02795-

PEREZ, Andres. Legitimidad y capacidad administrativa del Estado: la administracion publica de los paises en desarrollo. REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Madrid vol. 57, n. 4, p. 171-180, dic. (dezembro), 1992.

ASSUNTO: ADMINISTRACAO PUBLICA; ESTADO; PAISES EM DESENVOLVIMENTO; REFORMA ADMINISTRATIVA; DESCENTRALIZACAO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- O pensamento tradicional na esfera da administracao do desenvolvimento esta governado por interpretacoes voluntaristas dos fenomenos administrativos publicos. Voluntarismo denota toda explicacao que exagera "o lugar de opcao, decisao, proposito e normas da acao social".

02983-

MARCELINO, Gileno F.; SOUZA, Eda C.L.de. Escola Nacional de Administracao Publica: concepcao e avaliacao. REVISTA DE ADMINISTRACAO, Sao Paulo vol. 29, n. 3, p. 76-83, julho/setembro, 1994.

ASSUNTO: SETOR PUBLICO; ENSINO; ADMINISTRACAO PUBLICA; FORMACAO PROFISSIONAL.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Aborda as causas da criacao e evolucao da ENAP - Escola Nacional de Administracao Publica, criada como elemento estrategico de amplo processo de reforma administrativa que visava corrigir inumeras disfuncoes e distorcoes do aparato estatal.

03003-

PIMENTA, Carlos Cesar. Bresil: la modernisation de la gestion publique. REVUE FRANCAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Parisn. 61, p. 65-67, janeiro/marco, 1992.

ASSUNTO: BRASIL; GESTAO PUBLICA; REFORMA ADMINISTRATIVA; REFORMA DO ESTADO; PRIVATIZACAO; ENAP.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Na concepcao atual do programa de modernizacao do Estado brasileiro, a reorganizacao economica, necessaria a conducao do pais ao desenvolvimento socio-economico, estabelece sobre o principio da livre iniciativa, que se exige da parte do Estado brasileiro, duas acoes urgentes: em primeiro lugar, melhorar a qualidade dos produtos e dos servicos e, em segundo, protecao social.

03006-

OUELLETTE, Roger. Democratie et reformes administratives: les cas de l'Argentine et de l'Uruguay. REVUE FRANCAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Parisn. 63, p. 501-509, julho/setembro, 1992.

ASSUNTO: ARGENTINA; URUGUAI; REFORMA ADMINISTRATIVA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Discute a renovacao com a democracia respectivamente em 1983 e 1984 e os varios anos de regimes militares sucessivos na Argentina e no Uruguai. Este periodo de ditadura militar alcançou seu apogeu com o fim da luta contra o "terrorismo" do extremo gaúcho. A Guerra das Malvinas acentuou o descrédito dos militares argentinos, próximo a opinião pública, em busca de democracia.

03017-

AUCOIN, Peter. La reforma administrativa en la gerencia publica: paradigmas, principios, paradojas y pendulos. SELECCION DE DOCUMENTOS CLAVE, Caracas vol. 9, n. 2, p. 113-38, dezembro, 1992.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; ADMINISTRACAO PUBLICA; SERVICOS PUBLICOS.

LOCALIZACAO: CD-FUNDAP

RESUMO- O movimento universal de reforma administrativa na administração pública durante as décadas passadas, tal como demonstrado nos 3 artigos relativos a reforma na Grã Bretanha, Austrália e Nova Zelândia que seguem neste artigo, tem sido dirigido grande parte pela exigência de que os governos reajam ao stress fiscal resultante das mudanças no sistema económico internacional e pelas incessantes demandas relativas a serviços públicos e regulações nos sistemas político-nacionais.

03615-

MOREIRA, David Casimiro. Programa de privatizacao: "o grande desafio". REVISTA DE ADMINISTRACAO, vol. 22, n. 3, p. 56-66, julho/setembro, 1987.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; EMPRESA PUBLICA; REFORMA DO ESTADO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- O Programa de privatizacao se insere no objetivo mais geral de reforma do setor público e se dedica a desenvolver e implementar formas de reestruturar, desativar ou transferir ao setor privado empresas cujo controle em mãos do Estado não mais se justifica. Este artigo deixa claro o caráter incipiente do processo de privatizacao e explica entre outras coisas o porque desse programa, as etapas compreendidas, os modelos utilizados e a relação com o mercado de ações.

03622-

KLIKSBERG, Bernardo. A gerencia da década de 90. RAP: REVISTA DE ADMINISTRACAO PUBLICA, vol. 22, n. 1, p. 59-85, janeiro/marco, 1988.

ASSUNTO: REFORMA ADMINISTRATIVA; PARADIGMA; ADMINISTRACAO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Analise das novas demandas sociais na America Latina, por capacidade gerencial, provocadas por grave crise economica; exigencias feitas ao Estado; verificacao, no plano politico, de administracao eficiente de cunho qualitativamente diferente do verificado antes do inicio do processo geral de democratizacao da maioria dos paises membros da OEA; debilidade atual das ciencias administrativas nos cursos de gerenciamento; questionamento dos velhos paradigmas das ciencias administrativas e surgimento de novas categorias de analise, modelos, principios e formas de enfrentar os problemas nessa area; e proposta de novo modelo de escola de administracao para a America Latina.

03639-

MARCELINO, Gileno, F.; SOUZA, Eda C.L.de. A proposta de reforma administrativa na Nova Republica. POLITICA E ADMINISTRACAO, vol. 2, n. 4, p. 106-13, 1994.

ASSUNTO: SETOR PUBLICO; ADMINISTRACAO PUBLICA; DEMOCRACIA; TRANSICAO DEMOCRATICA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Analise do processo de reforma administrativa na Nova Republica antes, durante e depois do Governo Sarney, concentrando-se os estudos nos anos 1986-1987. Investiga-se o processo historico da passagem do regime autoritario para o regime democratico, e a influencia do velho regime.

Pesquisa

de

Textos/Artigos

Tema: Funcionalismo Público

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO, BIBLIOTECA E ARQUIVO - FUNDAP

BASE DE ARTIGOS DE PERIÓDICOS

LEVANTAMENTO SOBRE FUNCIONÁRIO PÚBLICO

00033-

FIGUEIREDO, Guilherme José Purvin de. Acumulação irregular de emprego público a luz da teoria das nulidades no direito do trabalho. BOLETIM DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO, Aso Paulo vol. 17, n. 5, p. SE4-SE8, maio, 1993.

ASSUNTO: EMPREGO PÚBLICO; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; DIREITO ADMINISTRATIVO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

00127-

E HORA de reinventar o governo: entrevista com Ted Gaeber. EXAME, vol. 26, n. 1, p. 95-97, 5 janeiro, 1994.

ASSUNTO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; DESCENTRALIZAÇÃO; SETOR PRIVADO; ESTADO; CIDADANIA; ESTADOS UNIDOS; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; BRASIL; ENTREVISTA.

LOCALIZAÇÃO: FUNDA

RESUMO- Autor de um dos livros de cabeceira do presidente Clinton "Reinventando o governo", preconiza um serviço público descentralizado e empreendedor, com foco especial na qualidade dos serviços que prestam e na procura de mecanismos de marketing capazes de aumentar suas receitas.

00194-

CANSEL, Maria Teresa. Sindicato e magistério público de 1 e 2 graus. ASO PAULO EM PERSPECTIVA, vol. 7, n. 1, p. 128-137, janeiro/março, 1993.

ASSUNTO: EDUCAÇÃO; POLÍTICA EDUCACIONAL; SINDICATO; PROFESSORES; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; SERVIÇOS PÚBLICOS; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ESTADO; FUNCIONALISMO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDA

RESUMO- Discute algumas questões relacionadas a prática sindical do magistério público de 1 e 2 graus, tendo como referência a experiência vivenciada no estado de Goiás, durante a conjuntura 1979-89.

00452-

NEVES, Carlos. Melhora dos serviços públicos esbarra nas barras da Lei. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, vol. 1, n. 8, p. 26-27, agosto, 1993.

ASSUNTO: SETOR PÚBLICO; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; FUNDAP; EGAP; EXECUTIVO PÚBLICO; FORMAÇÃO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

* 00627-

NEVES, Sergio Luiz Barbosa. A contratacao por tempo determinado na administracao publica direta, indireta e fundacional. RAM: REVISTA DE ADMINISTRACAO MUNICIPAL, Rio de Janeiro vol. 40, n. 207, p. 43-61, abril/junho, 1993.

ASSUNTO: ADMINISTRACAO PUBLICA; FUNCIONARIO PÚBLICO; SERVIDORES PÚBLICOS; CLT; CONCURSO PÚBLICO; PRESTACAO DE SERVICO; SETOR PÚBLICO.

RESUMO- A contratacao por tempo determinado pela Administracao Publica , tem suscitado grande controversia doutrinaria. Este estudo faz breves consideracoes acerca da contratacao temporaria no regime da Constituicao anterior, como tambem, com relacao a unicidade do regime juridico ora imposto pela Constituicao em vigor. Destaca a amplitude subjetiva, da competencia para instituir, dos pressupostos autorizadores e da forma da contratacao temporaria, bem como fixa a natureza juridica desta forma de contratacao.

00633-

NUNES, Sergio Araujo. A previdencia social do servidor público. RAM: REVISTA DE ADMINISTRACAO MUNICIPAL, Rio de Janeiro vol. 40, n. 207, p. 81-85, abril/junho, 1993.

ASSUNTO: ADMINISTRACAO PUBLICA; SERVIDORES PÚBLICOS; FUNCIONARIO PÚBLICO; ESTADO; MUNICIPIOS.

00659-

PAGNUSSAT, José Luiz. Estado: funções e tamanho. TRIBUTAÇÃO EM REVISTA, vol. 2, n. 6, p. 63-70, outubro/dezembro, 1993.

ASSUNTO: ESTADO; ADMINISTRAÇÃO PUBLICA; LIBERALISMO; MERCADO; INDUSTRIALIZAÇÃO; POLÍTICA INDUSTRIAL; EMPRESA PUBLICA; BANCO MUNDIAL; GASTOS PÚBLICOS; INTERVENÇÃO DO ESTADO NA ECONOMIA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; MONOPOLIO; EMPREGO PÚBLICO; BRASIL; ESTADOS UNIDOS; JAPÃO; PRIVATIZACAO.

00667-

A POLÍTICA salarial dos servidores públicos federais. BOLETIM DIEESE, vol. 12, n. 149, p. 7-12, agosto, 1993.

ASSUNTO: SALÁRIOS; FUNCIONALISMO PÚBLICO; FUNCIONÁRIO PÚBLICO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- Na tentativa de estabelecer uma regra estável para o poder de compra dos salários do funcionalismo público federal, o governo instituiu, em julho, a lei n. 8.676, com prazo de vigência restrito a doze meses. Além de prazo determinado, a correção dos salários prevista para 1994 pelas novas regras estará limitada a evolução dos preços sem perspectivas de se transferir a folha de pagamento o incremento que a União possa ter na arrecadação de impostos. Uma avaliação da lei n.8.676 e suas consequências para o funcionalismo público foi realizada pelo Escritório Regional do DIEESE, no Distrito Federal, que constata a manutenção das perdas salariais, mesmo com sua aplicação.

00700-

BERNARDES, Hugo Gueiros. Serviço público-funcao publica-tipicidade - critérios distintos. REVISTA DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA, vol. 30, n. 118, p. 111-126, abril/junho, 1993.

ASSUNTO: ESTADO; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

RESUMO- As funcoes administrativas exercidas por funcionarios públicos podem ser tipicas da administracao publica ou necessariamente complementares destas - ou, do contrario, nao deveriam ser consideradas funcoes publicas em sentido estrito. Sendo evidente a tendencia, ate mesmo legislativa, de atribuir carreira diversa para as funcoes publicas tipicas, para as quais, em futura reforma constitucional poderia ser reservado o regime estatutario, torna-se possivel vislumbrar a extensao futura do regime da legislacao trabalhista (o direito comum do trabalho) para os demais servidores públicos.

00757-

CAIXETA, Nely. Consultorias: longe do poder, mas perto do dinheiro. EXAME, vol. 25, n. 8, p. 24-25, 14 abril, 1993.

ASSUNTO: CONSULTORIA; FUNCIONARIO PÚBLICO; ADMINISTRACAO PUBLICA; SETOR PÚBLICO; SETOR PRIVADO.

RESUMO- Destaca o numero crescente de ex-burocratas do servico federal que ganham a vida em Brasília, transferindo a seus clientes privados o conhecimento adquirido ao longo de anos a servico da maquina publica.

00899-

MORAES, Joao Andre de. Falta estimulo e animo para treinamento no setor público. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, vol. 1, n. 8, p. 21-24, agosto, 1993.

ASSUNTO: SETOR PÚBLICO; ADMINISTRACAO PUBLICA; FUNCIONARIO PÚBLICO.

RESUMO- Apesar de todos os esforcos, os servidores públicos enfrentam muitos obstaculos por nao possuir diretrizes claras e objetivas. Os resultados acabam gerando desanimo e falta de empenho.

01354-

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO. Empresas estatais - servidores - limite maximo de remuneracao. REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO, Rio de Janeiro. 189, p. 351-62, julho / setembro, 1992.

ASSUNTO: EMPRESA PUBLICA; REMUNERACAO; SALARIOS; CLT; TRABALHADORES; FUNCIONARIO PÚBLICO.

01357-

EBOLI, Marisa Pereira. Relacoes de trabalho no Banco do Brasil: problemas e desafios. REVISTA DE ADMINISTRACAO, Sao Paulo vol. 27, n. 4, p. 47-57, outubro / dezembro, 1992.

ASSUNTO: RECURSOS HUMANOS; TRABALHO; BANCO PÚBLICO; DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL; FUNCIONARIO PÚBLICO.

01360-

VILHENA, Paulo Emilio Ribeiro de. Constituicao de 1988 - servidor público "celetista" concursado e estabilidade. REVISTA DE INFORMACAO LEGISLATIVA, Brasilia vol. 29, n. 115, p. 263-274, julho / setembro, 1992.

ASSUNTO: ADMINISTRACAO PUBLICA; FUNCIONARIO PÚBLICO; RELACOES DE TRABALHO.

01677-

MARTINS, Ives Gandra da Silva. Reducao de despesas com pessoal na administracao publica. A ECONOMIA BRASILEIRA E SUAS PERSPECTIVAS, vol. 30, p. 185-203, 1991.

ASSUNTO: RECURSOS HUMANOS; FUNCIONARIO PÚBLICO; GASTOS PÚBLICOS.

RESUMO- O autor, partindo de solidos preceitos de filosofia politica e direito constitucional, expoe algumas caracteristicas constitucionais brasileiras de acordo com a Carta de 1988, para, na parte final, analisar os problemas da descentralizacao na administracao publica, com referencia especial aos direitos dos municipios e as necessarias limitacoes da despesa publica.

01761-

PUBLIC administration and law. INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC
ADMINISTRATION, USA vol. 14, n. 3, p. 251-411, 1991.

ASSUNTO: SETOR PÚBLICO; POLITICAS PUBLICAS; DIREITO ADMINISTRATIVO;
FUNCIONARIO PÚBLICO.

RESUMO- Numero especial enfocando as interligações naturais entre
Administração Publica e Direito. Temas abordados:
administração publica e o papel do direito; ambiente
administrativo; tribunal e política publica; o direito
constitucional privado dos empregados públicos, etc.

02874-

SOUZA, Elizabeth S.. A marginalidade dos servidores públicos e das Instituições Culturais no âmbito das Políticas Públicas. CADERNOS ENAP, vol. 1, n. 2, p. 13-18, 1993.

ASSUNTO: FUNCIONÁRIO PÚBLICO; POLÍTICA CULTURAL.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- O presente artigo busca responder: qual deve ser a atuação do servidor público enquanto ser político responsável; de que modo e com qual finalidade deve debater, propor e elaborar novas perspectivas de Políticas Culturais no âmbito da Administração Pública Brasileira; qual o valor de todo o nosso patrimônio cultural se a experiência não mais o vincula a nós; e qual a falha cometida com a intenção de ampliar o espaço para o exercício da cidadania na esperança de viver com maior igualdade, já que se trata da discussão Memória e Cultura, Mentalidade e Política.

02878-

GESTÃO de recursos humanos no setor público, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos. CADERNOS ENAP, vol. 1, n. 1, p. 7-14, dezembro, 1993.

ASSUNTO: FUNCIONÁRIO PÚBLICO; TRABALHO; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- Este trabalho procura destacar as disposições constitucionais com reflexos sobre o tema dos direitos sociais estendidos ao funcionalismo público e a reestruturação das normas e regras que estabelecem parâmetros da administração pública.

02908-

NUNES, Sérgio Araújo. As contribuições sindicais dos servidores municipais. RAM: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, n. 201, p. 39-50, outubro - dezembro, 1991.

ASSUNTO: SINDICATO; SERVIDORES MUNICIPAIS; FUNCIONÁRIO PÚBLICO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- As contribuições sindicais se apresentam nas modalidades facultativa e compulsória e constituem-se em quatro espécies que formam o patrimônio das entidades sindicais. As entidades beneficiadas com a receita proveniente destas contribuições, desviadas pelos servidores públicos municipais, são os respectivos sindicatos, as federações e as confederações, e o Ministério do Trabalho e Previdência Social.

03249-

EDELMAN, David; ARBOLEDA, Nestor. Propuestas y lineamiento para mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje en la formación de gerentes públicos. SERIE DOCUMENTOS TECNICOS, 2, Caracas: RIGEP/CLAD, p. 28p., 1992.

ASSUNTO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; GERENTE PÚBLICO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- Apresenta as experiências significativas expostas no "Encontro de especialistas para a elaboração de propostas de melhoramento dos sistemas de ensino-aprendizagem para a formação de administradores de gerentes públicos" que teve como objetivos: identificar as deficiências metodológicas dos sistemas de ensino-aprendizagem na formação dos administradores públicos; elaborar um inventário das experiências tanto a nível regional como extraregional; propor estratégias de metodologia pedagógico-didática; e assessorar a constituição de equipamentos de consultoria e de treinamento.

03469-

PAULA, Jose Alves. Situação jurídica do empregado de empresa do setor público cedido para órgãos de administração direta. REVISTA DE LEGISLAÇÃO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, vol. 58, n. 2, p. 190-95, fevereiro, 1994.

ASSUNTO: EMPRESA PÚBLICA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; TRABALHADORES; TRABALHO; RELAÇÕES TRABALHISTAS; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

LOCALIZAÇÃO: CEPAM

03514-

GRAEF, A.; SANTOS, L.A.; FERNANDES, C.C.C.. Administrando o estado: a experiência dos gestores governamentais. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 91-112, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: SETOR PÚBLICO; RECURSOS HUMANOS; ADMINISTRADOR PÚBLICO; GESTÃO; CARREIRA PÚBLICA; FUNCIONÁRIO PÚBLICO; FORMAÇÃO PROFISSIONAL; DIRIGENTE PÚBLICO.

LOCALIZAÇÃO: FUNDAP

RESUMO- A implantação da carreira de Especialistas de Políticas e Gestão Governamental destinou-se a prover o Estado brasileiro de um corpo de funcionários com perfil generalista, ampla mobilidade funcional e alta qualificação, para a ocupação de cargos nos escalões superiores da administração pública federal. O artigo reconstitui a história do recrutamento, formação e inserção da máquina administrativa da primeira turma de Gestores Governamentais. O perfil profissional delineado no recrutamento e no curso de formação encontrou ampla receptividade na administração federal. Mas o êxito da experiência não assegurou a sua consolidação, constatando-se a debilitação da carreira e a evasão de seus quadros, motivada pela interrupção do projeto, que até o presente realizou apenas um concurso de recrutamento.

03517-

OS GASTOS de pessoal no governo do Parana. BOLETIM DIEESE, n. 163, p. 13-16, outubro, 1994.

ASSUNTO: FUNCIONARIO PÚBLICO; GOVERNO ESTADUAL; PARANA; RECURSOS HUMANOS; ADMINISTRACAO DE PESSOAL; ADMINISTRACAO PUBLICA ESTADUAL.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Avaliacao sobre como vem se comportando, nos ultimos anos, a despesa com pessoal no estado e o tema deste estudo realizado pelo Escritorio Regional do Parana.

03533-

FRANCA, Barbara H.. Funcionario público: trabalhador como os outros?. REVISTA DO SERVICO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 199-212, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: TRABALHADORES; ADMINISTRACAO PUBLICA.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Defende-se a tese que, nas atuais condicoes de vida e trabalho, a grande maioria dos servidores públicos civis faz parte, junto com outras categorias sociais, do novo proletariado brasileiro. Trabalhador, servidor ou funcionario, ele nao tem construida para ele, nem diante da sociedade, a identidade distintiva daquele que, exercendo as atividades burocraticas do Estado, representa os interesses do que coletivo.

03534-

OLIVEIRA, Manoel Mendes de. Sistema de planos de carreira dos servidores públicos civis - dos poderes da Uniao. REVISTA DO SERVICO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 171-184, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: FUNCIONARIO PÚBLICO; ADMINISTRACAO PUBLICA; ADMINISTRACAO DE PESSOAL.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Analisa a evolucao historica da classificacao de cargos no Brasil, comenta a Lei n.5645/70, que estabelece diretrizes para a classificacao de cargos do servico civil da Uniao e dissecou o Projeto de Lei n.4.407/94, que dispoe e estabelece diretrizes para a implantacao dos planos de carreira dos servicos públicos civis. Em sua conclusao, o autor constata que o reordenamento do servico público, caminho para a racionalizacao da maquina publica, valorizacao e profissionalizacao do servidor, so sera possivel atraves da implantacao de planos de carreiras calcados no sistema do merito e da competencia.

03535-

DOWBOR, Ladislau. Repensando o conceito de formacao. REVISTA DO SERVICO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 155-70, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: FUNCIONARIO PÚBLICO; ADMINISTRACAO DE PESSOAL.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Este artigo sobre ensino e treinamento para servidores públicos oferece uma visao geral a respeito das tecnologias existentes e dos diferentes modelos de treinamento. O autor considera que o atual nivel de conhecimento sobre o trabalho desempenhado pelos servidores públicos exige que as atividades de ensino e treinamento passem a ser consideradas permanentes na administracao publica, deixando de ser vistas apenas como um setor marginal dentro do departamento pessoal.

03536-

RICUPERO, Rubens. Profissionalizacao do servidor público: requisito para o desenvolvimento. REVISTA DO SERVICO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 149-54, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: FUNCIONARIO PÚBLICO; CARREIRA PUBLICA; ADMINISTRACAO PUBLICA; SETOR PÚBLICO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- A ausencia ou deficiencia do aparato burocratico reduz a capacidade dos governos de concretizarem projetos de interesse público. A profissionalizacao do servico público e objetivo prioritario e de curto prazo, ao qual nao poderao se furtar os dirigentes maximos do Brasil. Nao se pode conceber um corpo de funcionarios do qual se possam exigir a prestacao de bons servicos sem que lhes possa oferecer em contrapartida, a existencia de um plano racional de carreiras, estimulos ao aperfeicoamento, perspectivas de progressao profissional e estrutura flexivel de salarios que os permita adequarem-se tanto ao nivel de exigencias para a funcao exercida quanto ao merito individual devidamente aferido.

03537-

SANTOS, M.H.C.; PINHEIRO, M.L.M.; MACHADO, E.M.. Profissionalizacao dos quadros superiores da administracao publica. REVISTA DO SERVICO PÚBLICO-RSP, vol. 118, n. 2, p. 35-90, agosto/setembro, 1994.

ASSUNTO: ADMINISTRADOR PÚBLICO; FORMACAO PROFISSIONAL; FUNCIONARIO PÚBLICO; ADMINISTRACAO PUBLICA; DIRIGENTE PÚBLICO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Avalia tanto o curso de formacao de profissionais para escaloes superiores da burocracia federal ministrado pela ENAP, como o desempenho profissional dos egressos da Escola, membros da carreira dos Especialistas em Políticas Publicas e Gestao Governamental, especialmente criada para a absorcao daqueles pela maquina burocratica. Sao oferecidas ainda sugestoes para a formulacao de uma politica de profissionalizacao para os escaloes superiores da burocracia federal, adotando como referencia os modelos polares da Ecole Nationale d'Administration e da John F.Kennedy School of Government.

03608-

FLEURY, Maria I. Leme. A questao das relacoes de trabalho na estatal. REVISTA DE ADMINISTRACAO, vol. 22, n. 3, p. 3-11, julho/setembro, 1987.

ASSUNTO: EMPRESA PUBLICA; TRABALHO; TRABALHADORES; FUNCIONARIO PÚBLICO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Enfoca a questao das relacoes de trabalho na estatal considerando a natureza especifica desta empresa e sua insercao no cenario brasileiro. Partindo da pergunta: "como definir os polos da relacao de trabalho em uma empresa onde teoricamente sao empregados e o Estado e o patroa?", procura-se encaminhar a discussao desta tematica a luz de um referencial analitico.

03633-

ZAINA, Neuranildes M. da Costa. Percepcao e analise de variaveis organizacionais e individuais em entidades publicas - esperancas e realidades. RAP: REVISTA DE ADMINISTRACAO PUBLICA, vol. 21, n. 3, p. 2-34, julho/setembro, 1987.

ASSUNTO: FUNCIONARIO PÚBLICO; SETOR PÚBLICO.

LOCALIZACAO: FUNDAP

RESUMO- Estudo exploratorio em organizacoes publicas com o objetivo de conhecer ate que ponto os funcionarios públicos percebem seu ambiente organizacional em relacao a algumas variaveis, e como desejariam que fosse do ponto de vista ideal. Algumas indagacoes se fazem presentes, tais como: como se manifestam algumas variaveis organizacionais, considerando que uma variavel pode ser uma estrategia na extensao em que possa auxiliar e explicar por que as coisas acontecem de certo modo nos contextos organizacionais e quais sao os seus