

## O PAPEL DO ESTADO NO INÍCIO DO MILÊNIO

**MARCOS ANTÔNIO SANTOS**

*Major da PMMG, mestre em administração pública - EG/FJP, especialista em informática aplicada, pós-graduado (aperfeiçoamento) em gestão e organização educacional.*

**Resumo:** *O artigo discute o papel do Estado contemporâneo, abordando a administração pública burocrática de Weber, a administração pública moderna e a administração pública gerencial brasileira de Bresser Pereira. Focaliza o tamanho do setor público, a necessidade de reforma do Estado e, por fim, conclui se a reforma pública gerencial brasileira está no rumo certo ou se encontra na contramão da história.*

**Palavras-chave:** *Estado, administração pública, setor público e reforma.*

### 1 INTRODUÇÃO

Em um país de dimensões continentais e com imensas desigualdades sociais como o Brasil, as discussões em torno da educação, emprego, habitação, transportes, segurança, saúde etc., emergem como grandes desafios - tanto para o governo como para a sociedade - neste início de milênio, e como fatores primordiais para o desenvolvimento de uma nação.

Os debates em torno desses temas têm encontrado uma barreira sólida diante de uma discussão maior no mundo contemporâneo: o papel do Estado. Qual o seu tamanho? Até onde deve intervir na economia? Quais são as atividades que devem estar-lhe afetas? Que tipos de serviços são de atribuição do setor público e privado? Quais as propostas de reforma do Estado em curso no Brasil?

Constitui meta deste artigo discutir o papel do Estado contemporâneo no início do milênio, abordando a administração pública burocrática de Weber, a administração pública moderna e a administração pública gerencial brasileira de Bresser Pereira. Pretendo, ainda, discutir o tamanho do setor público e a necessidade de reforma do

Estado. À guisa de fechamento, concluir se a reforma pública gerencial brasileira está no rumo certo ou se encontra na contramão da história.

Entendo que para abordar esses assuntos é mister discutir, antes, qual o papel do Estado no mundo contemporâneo, por ser este, a meu ver, o principal desafio neste início de milênio.

## **2 A DISCUSSÃO ATUAL SOBRE O PAPEL DO ESTADO**

O tema central dos anos 90 foi a reforma ou a reconstrução do Estado em todo o mundo, principalmente pelo processo de globalização da economia, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado.

No Brasil a reforma do Estado começou a ser discutida nos anos 80, em meio a uma grande crise econômica, que chegou ao auge em 1990 com a hiperinflação. Essa crise impôs a necessidade de reconstruir o Estado, e a globalização tornou imperativo redefinir suas funções.

Entre os anos 30 e os anos 60, o Estado foi um fator de desenvolvimento econômico e social, sendo que esse período foi marcado pela prosperidade econômica e aumento dos padrões de vida da população. A partir dos anos 70, o Estado entra em crise, devido ao seu crescimento distorcido e ao processo de globalização, provocando a redução das taxas de crescimento econômico, a elevação das taxas de desemprego e o aumento da taxa de inflação.

Se antes da globalização dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam proteger suas economias da competição internacional, depois da integração mundial, essas possibilidades diminuiram bastante. O novo papel do Estado, segundo PEREIRA (1998), é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva.

Em resposta à crise do Estado vieram a onda neoconservadora e as reformas econômicas orientadas para o mercado, que os neoliberais imaginaram que teriam como resultado o Estado mínimo – que nos anos 90 se verificou inviável -, fazendo surgir então, a necessidade de reconstrução do Estado.

No plano econômico atual, duas propostas se apresentam como solução para a reforma do Estado: uma neoliberal, cujo objetivo é minimizar a participação do Estado no mercado; outra social-democrática ou social-liberal, que propõe aumentar a governança do Estado. No plano

**Marcos Antônio Santos**

social, a diferença entre essas propostas está no fato de que os verdadeiros neoliberais querem a retirada do Estado também da área social, criticando fortemente o *Welfare State*.

Dentre as propostas de PEREIRA (1996) para reformar o Estado, uma delas é adotar o Estado social-liberal, que continua responsável pelos direitos sociais, mas que deixa de exercer de forma direta as funções de educação, saúde e assistência social e contrate organizações públicas não-estatais para realizá-las. O Estado permanece como o ente regulador capaz de garantir o cumprimento de metas de eficiência e de impedir a formação de monopólios privados.

COSTIN (1998) considera que no Brasil existem os “mercadôlatras”, que defendem um mercado totalmente livre - representando a primeira via e os “estatôlatras”, que querem um Estado forte, executor, encarregado do *Welfare State* - constituindo a segunda via. E, há ainda, os partidários da terceira via que consideram que o mercado não pode tudo, pois a eficiência - ou a falta dela - não é exclusividade dos mercados, que os governos tem um papel importante a desempenhar no mundo globalizado.

A proposta da terceira via, associada à política do primeiro ministro britânico Tony Blair e criticada por GIDDENS<sup>1</sup> (1999), considera que os governos, desde que submetidos a um intenso processo de reinvenção são os únicos capazes de assegurar projetos essenciais em áreas como saúde, educação, habitação, segurança, preservação do meio ambiente, comércio exterior, política industrial etc.. Os defensores e adeptos da terceira via utilizam uma evidência inquestionável: a lógica do lucro, que baliza o movimento dos mercados, não serve como bússola para orientar a ação do Estado. Portanto, o grande desafio atual é conciliar os espaços que cabem a Estados e mercados.

### **3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONVENCIONAL *VERSUS* A MODERNA**

Antecedendo a abordagem a respeito do tamanho do setor público e a necessidade de reforma do Estado, esta seção enfoca a administração pública burocrática de Weber, a administração pública moderna e a

---

<sup>1</sup> Vê o projeto como vazio, dependente de políticas orientadas para a mídia, criando um “socialismo de programador visual”.

administração pública brasileira de Bresser Pereira, em implantação no Brasil, entendendo que essas correntes teóricas são essenciais para a discussão do papel do Estado no início do milênio.

### **3.1 A administração pública convencional - burocrática**

A administração pública convencional - burocrática - foi inspirada por um conjunto de princípios teóricos ou normativos do exército prussiano, principalmente por Max Weber, e sofreu influência da emergente escola de “gerenciamento científico”, no início do século XX e da teoria de organização popular. É baseada no princípio do mérito profissional - pressuposto da eficiência. Prevê a especificação funcional de vários departamentos em repartições públicas, e papéis diferenciados para vários tipos de equipes, além de ser capaz da mais alta extensão de racionalidade, na acepção de LANE (1993).

O tipo ideal de modelo de administração pública pode ser sintetizado pelos seguintes princípios básicos: tomada de decisão racional, regras (normatização), especialização, hierarquização, centralização, divisão do trabalho - departamentalização, controle, interesse público dominante, eficiência e eficácia.

As principais críticas a esse modelo de administração pública devem-se ao modo normativo para a conduta das operações do Estado moderno, à necessidade de descritiva precisão, e a falha em identificar os mecanismos que conduzem à eficiência e eficácia. Outras abordagens anti-weberianas argumentam que o comportamento racional não é uma característica da moderna vida organizacional, particularmente das repartições públicas. Os fins públicos são ambíguos e alterantes, os significados não são fidedignos e controversos, e as regras de decisão variam de uma situação a outra. A escola de relações humanas afirma que a especialização funcional e a diferenciação dos papéis são prejudiciais à eficiência e eficácia das repartições públicas, pois dificulta o atingimento dos resultados almejados pelo setor público.

### **3.2 A administração pública moderna - gestão pública**

As novas teorias do setor público tem-se orientado em direção de um tipo de concepção da administração pública pós-Weber, a fim de alcançar modelos que são radicalmente diferentes da concepção clássica. Os novos princípios de tomada de ações políticas, de implementação e

**Marcos Antônio Santos**

gerenciamento envolvem uma teoria diferente sobre motivação humana e a eficiência ou eficácia do setor público. Sintetizando os princípios da gestão moderna descritos por LANE (1993) temos: irracionalidade ou racionalidade parcial, desregulamentação das ações e procedimentos, autogestão, descentralização, maior autonomia para decisão e interesse próprio dominante.

Essas novas teorias estabelecem que as suposições do modelo weberiano são irrelevantes para os modos de operação das organizações públicas. Ao invés dos processos racionais para a tomada e implementação de ações públicas nós podemos esperar encontrar fatos irracionais no setor público. Consideram que o ser humano é mais do que a estrutura formal e a extrema divisão do trabalho é antiprodutivo para o cumprimento das tarefas no setor público.

Na administração pública moderna - gestão pública - a implementação de políticas deve ocorrer de baixo para cima ao invés de cima para baixo. Uma estratégia descentralizada proporciona uma adaptação mais fácil, promove a mobilização da motivação local e aumenta a flexibilidade, contribuindo para melhorar a implementação de ações políticas governamentais e aumentar o nível do resultado alcançado com essas ações do setor público.

### **3.3 A reforma pública gerencial brasileira**

No Brasil a administração burocrática clássica foi implantada em 1936, baseada no princípio do mérito profissional, em alternativa à administração patrimonialista do Estado. Contudo, quando o Estado liberal do século XIX deu lugar ao Estado social e econômico do século XX - que assumiu um número crescente de serviços sociais, verificou-se que o pressuposto da eficiência no qual se baseava não se tornou real. A administração burocrática revelou-se lenta, cara, de baixa qualidade, de custo alto e pouco ou nada orientada para o atendimento da demanda dos cidadãos.

As idéias de descentralização e de flexibilização administrativa foram palco de discussão em todos os governos, após a II Guerra Mundial, e ganharam força a partir dos anos 70, com a crise do Estado. Nos anos 80 surge a nova administração pública, inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas.

Essa nova administração pública - que no Brasil é conhecida como administração pública gerencial -, seguindo influência do Banco Mundial, apresenta as seguintes características:

- Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- controle por resultados, a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

É com bases nessas características, aliado ao fato do Banco Mundial considerar que o Estado é fundamental no processo de desenvolvimento econômico e social, não como agente direto do crescimento e sim como sócio - elemento catalisador e impulsionador deste processo, que Bresser Pereira descreve os três objetivos principais para a reforma gerencial brasileira (PEREIRA, 1996).

- Aumentar a eficiência e efetividade dos órgãos ou agências do Estado por meio da descentralização e desconcentração; separação entre formulação e execução; implantação de novos controles; separação entre as atividades exclusivas de estado e as competitivas; transferência ao

**Marcos Antônio Santos**

setor público não-estatal dos serviços competitivos; terceirização das atividades de apoio e fortalecimento da burocracia central.

- Fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social através da garantia dos contratos; da estabilidade econômica; de um poder judiciário eficaz; e de promoção de educação, saúde, desenvolvimento tecnológico e comércio exterior.

- Assegurar o caráter democrático da administração pública com um serviço orientado para o cidadão-cliente e responsabilização do servidor público pelos seus resultados.

#### **4 O TAMANHO DO SETOR PÚBLICO**

MISES *apud* LANE (1993) considera que o problema da demarcação relativa ao tamanho proporcional do público em face do privado é, na essência, uma escolha entre dois modos fundamentalmente diferentes de interação social. Um é o gerenciamento burocrático, o outro é o gerenciamento voltado para o lucro.

O tamanho do setor público está relacionado à questão de se a sociedade deveria ser organizada com bases na propriedade privada e dos meios de produção, ou com bases no controle público dos meios de produção. O capitalismo significa empresa livre, soberania dos consumidores em assuntos econômicos. O socialismo significa o controle do governo nas diversas esferas da vida individual e da supremacia irrestrita do governo em sua capacidade, como a chave-mestra do gerenciamento econômico. O quadro 1 a seguir ilustra os conceitos relativos ao problema da demarcação entre público e privado.

**QUADRO 1: CONCEITOS RELATIVOS A DEMARCAÇÃO ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO**

<b>PÚBLICO</b>	<b>PRIVADO</b>
Autoridade	Troca/liberdade
Hierarquia	Competição
Planejamento	<i>Laissez-faire</i>
Economia de comando	Economia de mercado
Capitalismo	Socialismo

Fonte: Adaptado de LANE (1993).

É frequentemente estabelecido que há somente dois mecanismos para a distribuição proporcional de recursos: o mercado e o orçamento público. Mas, de um ponto de vista lógico, a ocorrência da competição é também possível em um sistema em que os meios de produção sejam públicos. É o que pensa LANE (1993), ao dizer que o mercado e o fazer orçamento público podem ser combinados na mesma esfera da atividade econômica.

Porém, a distinção entre o setor público e privado não é a mesma entre a propriedade pública e a privada, nem a mesma que a separação entre uma economia planejada e o sistema *laissez-faire*. O problema de se esboçar uma linha de demarcação entre o público e o privado não coincide totalmente com o problema de como misturar competição com hierarquia. Um amplo setor público pode operar com elementos de escolha e competição usando encargos no lado da demanda e licitando no lado de suprimento dos negócios públicos. Além disso, um amplo setor privado pode incluir uma considerável hierarquia.

O tamanho do setor público na interpretação do orçamento é uma função de quanto existe da partilha governamental ou da redistribuição; nenhum dos dois implica em uma economia compreensivelmente planejada ou em propriedade pública dos meios de produção. Antes de ser mutuamente exclusivo, um setor público pode interagir com o mercado, baseado em um sistema de meios de produção possuídos predominantemente de maneira privada. Ademais, a regulamentação governamental pode beneficiar, antes do que se opor, os trabalhos do mecanismo de mercado.

PIMENTA (1998a) alerta que ao definir o "tamanho" do Estado como sendo a participação do gasto público em relação ao Produto Interno Bruto - PIB de cada país, este vem aumentando substancialmente nos últimos cem anos. Esse cenário pode ser percebido pelo quadro 2 a seguir, que apresenta um estudo realizado pelo Fundo Monetário Internacional - FMI, através de uma média de 17 países desenvolvidos.

**QUADRO 2: PARTICIPAÇÃO DO GASTO PÚBLICO EM RELAÇÃO AO PIB**

ANO	PARTICIPAÇÃO - PIB
1870	8%
1920	15%
1960	28%
1980	43%
1996	46%

Fonte: Adaptado de PIMENTA (1998a).

Entretanto, o Estado não deverá necessariamente reduzir drasticamente sua participação na produção econômica, devido ao enorme passivo social existente nos países do bloco sul e os desafios emergentes em nível mundial, tais como o desemprego e o aumento da idade média da população.

Na determinação do tamanho do Estado há que considerar ainda, que existe um conjunto especial de bens ou serviços caracterizados pela combinação de articulação e não exclusão - como defesa e ordem legal - que têm de ser fornecidos por meio da autoridade, enquanto que o mercado cuidaria de outros tipos de bens.

De acordo com a tradição de finanças públicas, o setor público tem um lugar adequado na sociedade, que pode ser determinado, ambigualmente, por meio de uma investigação das propriedades técnicas e econômicas combinadas dos bens. Se estas propriedades são conhecidas por uma sociedade, então nós sabemos o tamanho do orçamento público.

Para LANE (1993) é um tipo de teoria do Estado pela qual nós tentamos determinar em que circunstâncias as pessoas em uma economia acham que uma extensão da autoridade de seu governo é requisito para uma busca mais eficiente de seus próprios interesses econômicos.

O tamanho do setor público é uma função não apenas da propriedade de bens, nem só das preferências dos cidadãos, mas dos valores ou culturas predominantes numa sociedade que identifica o que é externalidade e o que é junção.

Percebe-se que não há maneira simples de fazer a distinção entre público e privado. Para tentar delimitar o tamanho do Estado deve-se, também, considerar como as decisões coletivas são feitas, ou seja, a lógica de interesses que se agrupam ao redor do setor público - o critério político.

## 5 A REFORMA DO ESTADO

Como já abordado, o Estado encontra-se em xeque, bem como seu padrão de interação com a sociedade, de onde se espera que emane seu poder. A discussão atual é suas áreas de atuação, em que níveis de regulação coletiva devem atuar (de que forma), bem como sua capacidade de governar-se.

A opção do Brasil, frente essas alternativas, passa necessariamente pelo desdobramento da forma pela qual (re)definir o *modus operandi* de seus serviços públicos, bem como pelo sucesso que obtiver no desenvolvimento de economia de mercado. Trata-se, portanto, de construir um Estado forte, consistente, além de desempenhar de forma adequada suas funções clássicas - administração da provisão de serviços prestados direta ou indiretamente e gestão dos direitos sociais básicos.

A integração da estabilização com políticas públicas que assegurem simultânea e interdependentemente maior competitividade, equidade social, crescimento e desenvolvimento indica a importância de se transformar o Estado a partir de uma estratégia multifacetada, seletiva e progressiva, dadas as multiplicidades e os graus de resistência a serem enfrentados. Para GAETANI (1998) somente uma administração pública engendrada em bases mais profissionais e meritocráticas possui condições de levar a cabo esta tarefa.

Na visão de KAUFMAN (1998) a agenda atual da reforma do Estado foi fortemente influenciada por, no mínimo, quatro grandes temas desenvolvidos pelo Banco Mundial e outras instituições de financiamento internacional - que também se encontram na pauta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

- A centralização e o isolamento político do controle sobre a política macroeconômica, particularmente das despesas e decisões monetárias.

**Marcos Antônio Santos**

- A descentralização e/ou privatização da burocracia encarregada da prestação de serviços sociais.

- A delegação de funções reguladoras a agências independentes, encarregadas de supervisionar os prestadores de serviços e de lidar com externalidades associadas à privatização, liberalização do mercado e outras reformas especificamente voltadas para o mercado.

- A criação de quadros mais capacitados de servidores públicos. Eles seriam recrutados de acordo com critérios meritocráticos, teriam autoridade considerável sobre os procedimentos operacionais, e seriam avaliados em termos de padrões de desempenho.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pela reforma pública gerencial em discussão no Brasil, e que está sendo implementada, verifica-se que a principal transformação do Estado no início deste século não será a redução do seu tamanho, mas uma mudança na sua forma de organização do trabalho – que caminha para a descentralização, e no seu processo decisório, que tende a uma maior participação da sociedade. Nesta perspectiva espera-se que o Estado passe de produtor direto de bens e serviços para indutor e regulador do desenvolvimento econômico e social, com uma participação mais direta dos cidadãos nas suas decisões.

A idéia é regenerar o Estado, criar as condições para que cumpra melhor suas funções, restabelecer seus vínculos com a sociedade da qual emana sua autoridade. O convencimento e persuasão da opinião pública, dos formuladores de políticas, dos tomadores de decisão, da própria máquina administrativa e, em especial, da cúpula dos poderes legislativo e judiciário dependerá da capacidade de demonstração de que as reformas são necessárias e desejáveis para que o país cresça e funcione melhor.

O alcance e a profundidade das reformas vão depender das alianças capazes de conferir credibilidade e sustentabilidade, ou seja, da capacidade dos governos mobilizarem apoios e recursos junto a outros atores do processo social - organizações não governamentais, entidades de classe, mídia, setor produtivo, agentes políticos, segmentos da burocracia, etc..

LIMA JÚNIOR (1998) considera a reforma pública gerencial brasileira, no mínimo, discutível por não corresponder à realidade nacional. Primeiro pelo fato de considerar que as fases patrimonialista e burocrática estão superadas. Na realidade, no Brasil poucas foram as tentativas de implantar uma administração burocrática, e quando isto foi tentado, seus efeitos benéficos eram neutralizados por algum dispositivo legal. Com relação ao patrimonialismo e o clientelismo, estes ainda sobrevivem na cultura brasileira, em especial, nas estruturas de nossa administração pública.

Em segundo lugar, a proposta de reforma de PEREIRA (1998) desconsidera a racionalidade e a norma, embasada na globalização e na tecnologia da informação, que segundo a proposta, não permitem ao homem decidir dentro de critérios e com o uso da razão. Além do mais, trata a administração pública como um todo, motivo pelo qual não se apresenta viável, devido à variedade de instituições que a compõem, necessitando de ser bastante relativada de acordo com a burocracia que se deseja reformar.

Outra crítica é que a reforma gerencial brasileira segue o modelo inglês, implementado no governo Thatcher, sendo ainda objeto de muita controvérsia. A principal crítica ao sistema inglês é que ele originou graves distorções, dentre elas a proliferação de entidades, fragmentação da ação administrativa e aguçamento do nepotismo, em face da ampla permeabilidade dos quadros de pessoal dessas entidades a pressões externas.

Um fato que deve ficar claro é o entendimento de LIMA JÚNIOR (1998) ao afirmar que o país de fato nunca implantou uma burocracia do tipo Weberiano, e indo mais longe, creio que o ideal de modelo burocrático de Weber foi implantado totalmente em poucos países.

À guisa de finalização, transcrevo o posicionamento de PRZEWORSKI (1996) sobre a reforma do Estado. *"O propósito da reforma do Estado é descobrir mecanismos institucionais que permitam ao Estado distinguir e devidamente sancionar as ações privadas que são coletivamente desejáveis, bem como instituições que permitam aos cidadãos punir os governos que abusam do poder de intervir"*.

Na minha acepção, não se vislumbra na proposta de reforma do Estado brasileiro a hipótese do desejo da coletividade prevalecer e

**Marcos Antônio Santos**

formas de punir o governo em caso de abusos, muito menos a sua submissão ao controle popular. E isto é essencial para o exercício da cidadania em uma democracia.

***Abstract:** The article argues the paper of the State contemporary, approaching the bureaucratic public management of Weber, the modern public management and the public management managerial Brazilian of Bresser Pereira. It focuses the size of the public sector, the necessity of reform of the State and, finally, it concludes if the public reform managerial Brazilian is in the certain route or if it finds in the contrahand of history.*

***Key words:** State, public management, public sector and reform.*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COSTIN, Cláudia. *Os desafios da reforma do Estado*. Ministério da Administração e da Reforma do Estado. Disponível em: <http://www.mare.gov.br>. Acesso em: 25 jun. 1998.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. *A presença do Estado*. In: O futuro do Estado. São Paulo: Moderna, 1980, p.49-74.
- GAETANI, Francisco. *A reforma do Estado no contexto latino-americano: comentários sobre impasses e possíveis desdobramentos*. Revista de Administração Pública, Brasília, a.49, n.2, p.85-104, abr./jun. 1998.
- GIDDENS, Anthony. *Reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia*. Rio de Janeiro: Record, 1999, 173p.
- KAUFMAN, Robert R. *A política de reforma do Estado: um exame de abordagens teóricas*. Revista de Administração Pública, Brasília, a.49, n.2, p.43-69, abr./jun. 1998.
- LANE, Jan-Erik. *Introduction: public institutions and concepts e demarcation of the public sector*. In: The public sector: concepts, models e approaches. Londres: Sage Pub., 1993. p.1-6.
- \_\_\_\_\_. *Concepts of bureaucracy*. In: The public sector: concepts, models e approaches. Londres: Sage Pub., 1993. p.1-46.
- LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de. *As reformas administrativas no Brasil: modelos sucessos e fracassos*. Revista de Administração Pública, Brasília, a.49, n.2, p.5-31, abr./jun. 1998.
- OFFE, Claus. *The theory of state in search of its subject matter*. In: Modernity and the State. East Weast: Cambridge University Press, 1996, p.61-71.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reformas econômicas e crescimento econômico: eficiência e política na América Latina*. In: Reforma econômica em democracias novas. São Paulo: Nobel, 1993, p.27-50.
- \_\_\_\_\_. *Da administração pública burocrática à gerencial*. Revista do Serviço Público, Brasília, a.47, v.120, n.1, p.7-39, jan./abr. 1996.

**Marcos Antônio Santos**

\_\_\_\_\_. *Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil*. Revista do Serviço Público, Brasília, a.49, n.1, p.5-42, jan./mar. 1998.

PIMENTA, Carlos César. *A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais*. Nova York: XIV Reunião do Grupo de Especialistas do Programa das Nações Unidas em Administração Públicas e Finanças, maio 1998a. 25p. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Descentralização com integração: a gestão de políticas públicas em um contexto descentralizado*. Madrid: III Congresso Internacional do Conselho Latino-americano de Desenvolvimento sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, out. 1998b. 20p. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. *Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais*. Revista de Administração Pública, Brasília, v.29, n.3, jul./set. 1995.

PRZEWORSKI, Adam. *Reforma do Estado: responsabilidade política e intervenção econômica*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n.32, a.11, p.18-40, out. 1996.