



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA –  
PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**JOSIVALDO DIAS BARBOSA**

MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL: do neoliberalismo à  
implementação do modelo gerencial

JOÃO PESSOA – PB  
2019

**JOSIVALDO DIAS BARBOSA**

MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL: do neoliberalismo à  
implementação do modelo gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração Pública da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito para obtenção do título de Bacharel  
em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Filipe Reis Melo

JOÃO PESSOA – PB  
2019

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B228m Barbosa, Josivaldo Dias.  
Mudanças na administração pública do Brasil [manuscrito] :  
do neoliberalismo à implementação do modelo gerencial /  
Josivaldo Dias Barbosa. - 2019.  
33 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em  
Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba,  
EAD - João Pessoa , 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Filipe Reis Melo , Coordenação do  
Curso de Relações Internacionais - CCBSA."  
1. Administração Pública. 2. Neoliberalismo. 3.  
Administração Gerencial. I. Título

21. ed. CDD 351

**JOSIVALDO DIAS BARBOSA**

**MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL: do neoliberalismo à  
implementação do modelo gerencial**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração Pública da Universidade  
Estadual da Paraíba, modalidade a distância, como c  
requisito para obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.

Aprovado em: 16/07/2019

**BANCA EXAMINADORA**



**Prof. Dr. Filipe Reis Melo (Orientador)**



**Prof.ª. Dr.ª. Jacqueline Echeverria Barrancos**



**Prof.ª. Dr.ª. Manuela Eugênio Maia**

Aos meus pais, José e Severina, a minha filha,  
Larissa Maria, aos meus irmãos e sobrinhos,  
dedico.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força necessária para conseguir terminar o curso diante de tantas adversidades.

À minha filha, Larissa Maria, por ser meu grande incentivo e fonte de inspiração para dar exemplo da importância do estudo na vida profissional, pessoal e no entendimento dos acontecimentos na sociedade.

À minha família, especialmente aos meus pais, pelo esforço que fizeram para que os filhos continuassem estudando.

Ao professor Dr. Filipe Reis Melo, por toda orientação, prontidão, dedicação e imensurável prestatividade.

À professora Ma. Danielle Harlene da Silva Moreno, pela atenção e solicitude nos esclarecimentos.

À professora Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, por seu empenho.

À professora Dra. Gracilene Felix Medeiros, por seus esclarecimentos.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, muito obrigado!

*A imprensa de negócios exulta com o crescimento “espetacular” e “espantoso” dos lucros, aplaudindo a extraordinária concentração de riqueza nas mãos da pequena percentagem situada no topo da pirâmide populacional, enquanto para a maioria as condições de vida continuam a estagnar e declinar.*

*(CHOMSKY, 2002, p. 59)*

## RESUMO

O presente estudo objetiva avaliar um período de grandes mudanças na Administração Pública brasileira iniciadas em 1990, durante o Governo Fernando Collor, até 1995, início do Governo Fernando Henrique Cardoso. Mostrou-se as consequências das mudanças na Administração Pública Federal, o que mais influenciou para que essas mudanças acontecessem e de que forma foram tomadas as medidas que alteraram a administração pública brasileira, considerando a importância da influência do neoliberalismo e da administração pública gerencial. A pesquisa foi realizada através do método exploratório bibliográfico, com dados utilizados de livros, revistas, artigos, sítios eletrônicos e documentos governamentais, que foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. Demonstrou-se que o neoliberalismo não se limitou apenas às mudanças na economia e no discurso político, mas que também foi o fator predominante das grandes mudanças verificadas na administração pública brasileira. E causou efeitos negativos não apenas pela forma como as mudanças foram implementadas, visto que independentemente da forma de implementação, as mudanças baseadas no neoliberalismo visavam atender os objetivos do mercado, que não são os mesmos interesses esperados de uma administração pública, pois, geralmente são divergentes da busca pelo bem-estar social procurado pela administração pública. A Administração Pública Gerencial prometida por aqueles que a implementaram como sendo um distanciamento sem relação com o neoliberalismo, não se apresentou dessa forma nos dados verificados no presente estudo. Constatou-se que as características do neoliberalismo permaneceram presentes nas medidas iniciais de implementação da Administração Pública Gerencial.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Neoliberalismo. Mudanças. Administração Gerencial. Governos.



## RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif d'évaluer une période de grands changements dans l'administration publique brésilienne qui a commencé en 1990, sous le gouvernement Fernando Collor, jusqu'en 1995, début du gouvernement Fernando Henrique Cardoso. Il a été démontré les conséquences des changements dans l'administration publique fédérale et ce qui a le plus influencé pour que ces changements se produisent et comment les mesures qui ont modifié l'administration publique brésilienne ont été prises, compte tenu de l'influence du néolibéralisme et de l'administration publique managériale. La recherche a été effectuée à l'aide de la méthode bibliographique exploratoire, avec les données utilisées à partir de livres, de revues, d'articles, sites électroniques et de documents gouvernementaux, qui ont été analysés de manière qualitative et quantitative. Il a été démontré que le néolibéralisme ne se limitait pas aux changements de l'économie et du discours politique, mais qu'il était également le facteur prédominant des grands changements survenus dans l'administration publique brésilienne. Et a causé des effets néfastes non seulement sur la manière dont les changements étaient mis en œuvre. Puisque, quelle que soit la forme de mise en œuvre, les changements fondés sur le néolibéralisme visaient à répondre à des objectifs de marché, qui ne sont pas les mêmes intérêts que ceux attendus d'une administration publique, car ils divergent généralement de la recherche de protection sociale recherchée par l'administration publique. L'administration publique managériale promise par ceux qui l'ont mise en œuvre comme une distance sans rapport avec le néolibéralisme, n'a pas présenté cette forme dans les données vérifiées dans la présente étude. Il a été constaté que les caractéristiques du néolibéralisme restaient présentes dans les mesures initiales de mise en œuvre de l'administration publique managériale.

**Mots-clés:** Administration Publique. Néolibéralisme. Changements. Administration Managériale. Gouvernements.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	09
<b>1.1.1 Justificativa</b> .....	09
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LIBERALISMO ECONÔMICO .....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NEOLIBERALISMO .....	14
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	16
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	18
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	19
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 TEMA E PROBLEMA**

O presente trabalho pretende avaliar um período de grandes mudanças na Administração Pública brasileira entre os anos 1990 e 1995, mais especificamente as medidas políticas e econômicas na esfera federal que iniciaram o novo modelo de administração pública brasileira a partir daquele período. Analisou-se como foi o nível de implementação dos novos métodos e as consequências das novas medidas adotadas pelo Governo na Administração Pública.

Dessa forma, o trabalho visa levantar quais os fatores e decisões que mudaram a Administração Pública durante um período de fortes e inovadoras mudanças em relação à conjuntura administrativa pública. Nesse sentido, surge a questão problema que motiva o presente trabalho: as diretrizes do neoliberalismo econômico foram adotadas por todos os governos do período avaliado para realizar mudanças na administração pública brasileira?

O trabalho é essencialmente voltado para as mudanças verificadas no Governo Federal, onde se iniciaram todas as mudanças de forma mais prática e evidente no início dos anos 1990. Verificando a eficácia dos novos métodos e das aplicações na realidade da Administração Pública naquele período, e as consequências na economia e nos serviços públicos.

### **1.1.1 Justificativa**

O trabalho se propõe a avaliar a evolução da Administração Pública e seu entendimento no contexto das mudanças iniciadas nos anos 1990. Ao estudar a Economia daquele período, li livros e artigos sobre as mudanças essencialmente econômicas, que não estavam necessariamente voltadas para o contexto do administrador público, ou, pelo menos, não eram definidas dessa forma, e quase sempre as mudanças estavam apenas relacionadas ao contexto dos políticos e dos economistas.

No entanto, agora ao realizar o curso de Administração Pública despertou-me o interesse para realizar o trabalho a fim de avaliar esses fatos e as mudanças voltadas para o contexto da Administração Pública e conseqüentemente, para o âmbito do administrador público. Espera-se que o trabalho possa ajudar no entendimento pormenorizado,

principalmente por parte dos administradores públicos, do contexto histórico do ambiente das mudanças no período, dando a devida importância aos acontecimentos de forma crítica e avaliativa no tocante aos fatos causadores das mudanças na Administração Pública.

O período englobado para o presente estudo começa no ano de 1990, em virtude de ser um marco inicial das mudanças estruturais na Administração Pública brasileira com a adoção do neoliberalismo pelo Governo Fernando Collor de Mello. E vai até o ano de 1995, primeiro ano do Governo Fernando Henrique Cardoso, quando esse governo apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, contendo as diretrizes da reforma gerencial e dando origem ao que seria o novo modelo de Administração Pública no Brasil, a Administração Pública Gerencial, que segundo o Governo Fernando Henrique Cardoso não era guiado pelo neoliberalismo. Assim sendo, seria o marco da descontinuidade da influência do neoliberalismo nas mudanças da Administração Pública brasileira iniciadas no Governo Fernando Collor de Mello.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar um período de grandes mudanças na Administração Pública brasileira iniciadas em 1990, durante o Governo Fernando Collor, até 1995, início do Governo Fernando Henrique Cardoso.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Levantar informações sobre as mudanças na Administração Pública;

Identificar os fatores que demonstram a importância e a influência do neoliberalismo nas mudanças administrativas;

Apontar a possível presença de práticas neoliberais na Administração Pública Gerencial.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LIBERALISMO ECONÔMICO

O conceito de Administração Pública pouco mudou no tocante à essência do sentido principal de sua definição no decorrer do tempo. O interesse comum e da coletividade está sempre presente nas definições de Administração Pública, de forma explícita ou não, a busca para atender o interesse coletivo da maioria é um objetivo primordial.

De acordo com Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p.10), o conceito de Administração Pública:

Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal.

É notório que a Administração Pública mantém como eixo central e motivo da sua própria existência, administrar assumindo o compromisso de fazer o melhor possível para atingir o máximo de benefícios possíveis para a coletividade. Com essa essência no que diz respeito ao sentido da Administração Pública, as definições de vários autores apenas se complementam. Com isso cabe ressaltar mais uma definição que corrobora essa complementação de objetivo:

Administração Pública - Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2016, p. 68).

Dentro dos fatos que afetaram as mudanças na Administração Pública, temos o liberalismo econômico, que vale salientar não deve ser confundido com outros conceitos fora do contexto econômico, pois, é justamente a parte relacionada à economia que mais afetou as mudanças na Administração Pública. O liberalismo econômico tem como símbolo ou lema a expressão francesa *laissez-faire* (deixe fazer), que significa que o governo deve deixar o mercado com total liberdade para produzir e comercializar mercadorias (SANDRONI, 1999).

No liberalismo econômico “segundo o princípio do laissez-faire, não há lugar para a ação econômica do Estado, que deve apenas garantir a livre-concorrência entre as empresas e o direito à propriedade privada, quando esta for ameaçada por convulsões sociais” (SANDRONI, 1999, p. 347).

Adam Smith foi um dos escritores que mais tornou o liberalismo econômico um pensamento definitivo e predominante de como os governos deveriam proceder para atingir os melhores objetivos para a sociedade. A obra de Smith, “A Riqueza das Nações”, escrita em 1776, passou a ser um referencial dos possíveis benefícios para a sociedade do liberalismo econômico. Segundo Smith (1981), existiria como que uma mão invisível que faria com que os indivíduos, ao procurar seus próprios interesses, conduziram o mercado para promover o interesse mais eficaz para a sociedade, desde que esse mercado fosse livre de intervenções do Estado.

O liberalismo econômico ganhou mais força a partir do século XVIII com a ascensão e o fortalecimento do poder econômico da burguesia. Pois, a política do mínimo de interferência do Estado na Economia pregada pelo liberalismo econômico atendia aos interesses econômicos dessa burguesia, conforme Paludo (2013, p. 31):

A burguesia apoiava o estado mínimo, visto que esse tipo de estado consumiria menos recursos, e assim haveria menor tributação (a burguesia pagaria menos impostos). Além disso, o estado mínimo liberal não intervinha na economia, o que permitia aos burgueses ampla liberdade de atuação no mercado, com um mínimo de regulação.

Conforme os princípios do liberalismo econômico a Administração Pública deveria ter suas funções limitadas e não deveria interferir nas atividades econômicas do mercado. Dessa forma o Governo deixaria de fazer diretamente o que achava melhor para a sociedade no tocante à Economia, na tentativa de conseguir alcançar o interesse comum e a satisfação da maior parte da sociedade, para atribuir essa tarefa ao mercado, que livre da interferência do Governo conduziria a economia para atender de forma mais eficaz o interesse da coletividade.

Segundo o liberalismo econômico, caso aconteçam interferências na economia através das ações da Administração Pública como regulamentações não desejadas pelo mercado, o Governo estará impedindo o mercado de fazer o melhor para o equilíbrio da economia e a satisfação dos indivíduos, portanto, na concepção do liberalismo econômico, o mercado acabaria sendo melhor administrador para o bem-estar da sociedade do que Estado.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NEOLIBERALISMO

O liberalismo econômico foi adaptado aos novos interesses econômicos no fim da década de 1980, quando foram definidos no Consenso de Washington os princípios do que seria o neoliberalismo, que Chomsky (2002, p. 9) define como:

O Consenso [neoliberal] de Washington é um conjunto de princípios orientados para o mercado, traçados pelo governo dos Estados Unidos e pelas instituições financeiras internacionais que ele controla e por eles mesmos implementados de formas diversas – geralmente, nas sociedades mais vulneráveis, como rígidos programas de ajuste estrutural.

Neste novo contexto neoliberal, Chomsky (2002) observa que não só os governos não devem interferir nas ações do mercado, como também fica implícito desta forma que a população também não deve interferir, mesmo que seja num país democrático. Na verdade, os novos princípios dão maior ênfase ao liberalismo econômico criando “normas” para colocar em prática o neoliberalismo.

Estes novos princípios são o resultado do Consenso de Washington, divulgado a partir de 1989, após reuniões organizadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pelo Banco Mundial e pelo Tesouro dos Estados Unidos. Segundo Sandroni (1999), a receita do Consenso de Washington foi oferecida principalmente aos países em desenvolvimento para que esses adotassem medidas de abertura dos seus mercados e um “Estado Mínimo”, ou seja, com o mínimo de atribuições por parte dos governos visando o mínimo de despesas públicas.

Os princípios do neoliberalismo que têm como ponto central o “Estado Mínimo”, não se coadunam necessariamente com as definições e as funções da Administração Pública, pois de acordo com Paludo (2013, p. 33):

Enquanto o Estado detém o poder soberano, o Governo decide politicamente os principais objetivos, as políticas públicas e as diretrizes de ação nacional, e a administração pública é responsável pela execução: cabe a esta implementar as decisões dos governos tendo em vista a realização dos objetivos estabelecidos e o bem-estar da coletividade.

Num ambiente de prováveis conflitos de interesses ao se adotar o desejado “Estado Mínimo” conforme o neoliberalismo econômico voltado para o livre mercado e os seus interesses, e a Administração Pública também com seus interesses na implementação das decisões do Governo. Não existem garantias que os interesses do livre mercado estariam



necessariamente coadunados com as definições, funções e os mesmos objetivos estabelecidos pela Administração Pública para obter o máximo de benefícios possíveis para o bem-estar da sociedade, se esse for o desejo do Governo no uso da Administração Pública, conforme esperado pela maior parte da sociedade.

No entanto, os defensores do neoliberalismo econômico não têm dúvidas de que o livre mercado, com exceção apenas das atribuições inerentes ao “Estado Mínimo”, é capaz de obter melhores resultados para o bem-estar da coletividade do que o Governo através da Administração Pública, pois, a prosperidade econômica e os avanços na eficiência obtidos como resultado do neoliberalismo econômico supriria a incapacidade da Administração Pública para conseguir resultados satisfatórios, ou seja, o pensamento neoliberal é o mesmo dos primórdios do liberalismo econômico incrementado por uma versão mais moderna de novos argumentos para justificar a prática do neoliberalismo por parte do Governo. No entanto, de acordo com Moreira (2008, p. 173), a implementação do neoliberalismo significa que:

Podemos concluir que, com o neoliberalismo, foi implementado um conjunto de processos que acabaram com a possibilidade de se combinar crescimento da produção com crescimento dos salários e dos preços finais menores, tudo isso viabilizado pelos ganhos de produtividade.

Moreira, no texto anterior ao falar do neoliberalismo acaba com a possibilidade de crescimento de salários e dos preços finais menores, demonstra empecilhos para se conseguir administrar de acordo com interesses coletivos da sociedade sendo um “Estado Mínimo”. Pois, se considerarmos esse contexto neoliberal numa sociedade parece inviável conseguir administrar para o bem-estar da sociedade, em virtude da impossibilidade do crescimento dos salários que possam viabilizar melhores condições de vida e menos desigualdades sociais. Afinal, quais sociedades ou países realmente desenvolvidos no mundo existem sem que as pessoas tenham salários que possam oferecer condições de vidas dignas e que as desigualdades sociais sejam tão grandes como no Brasil?

O pensamento neoliberal prega que o livre mercado é o melhor para a sociedade, mas qual parte da sociedade conseguiria obter o melhor. Será que a mão invisível que Adam Smith (1981) falou seria realmente capaz de substituir os administradores públicos na busca para alcançar o melhor possível para o máximo de pessoas de uma sociedade? O pensamento neoliberal advoga que se cada agente (empresas e pessoas) buscar o seu máximo de lucro possível nas decisões econômicas, todo o conjunto da sociedade ganhará.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Com opiniões contrárias aos princípios do neoliberalismo na Administração Pública, Bresser-Pereira (1996) diz que o pressuposto neoliberal de que ao Estado Mínimo caberia apenas garantir os direitos de propriedade e os contratos, provou ser irrealista. Bresser-Pereira demonstrou ser um crítico constante e enfático do neoliberalismo em suas obras, como escreveu: “o neoliberalismo hoje é uma ideologia morta, é uma lembrança constrangedora, que só existe pelas suas consequências danosas sobre as sociedades que dele foram vítimas” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 6).

Afirmando não adotar práticas neoliberais, Bresser-Pereira (2017) inspirado nas estratégias de gestão das empresas privadas, adotadas em outros países e chamada de Nova Gestão Pública, implementou no Brasil a reforma gerencial do Estado em 1995, quando ele era Ministro da Administração e Reforma do Estado. Bresser-Pereira apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que continha as diretrizes para a reforma gerencial e a reestruturação do Estado, dando início ao que seria a Nova Gestão Pública no Brasil.

Conforme Junquihó (2010), a Nova Gestão Pública ficou conhecida no Brasil como Administração Pública Gerencial, e tinha como alguns de seus princípios a criação das agências reguladoras, as privatizações, terceirizações, os contratos de gestão, as avaliações de desempenho, a qualidade total, a desregulamentação dos mercados comerciais e de trabalho.

Bresser-Pereira em seus argumentos de defesa da reforma gerencial, que antecedeu e levou a implementação da Administração Pública Gerencial, sempre nega aos críticos que o modelo implementado por ele foi associado ao neoliberalismo e explica que “como as novas ideias surgiam em um país com um governo neoliberal e em um momento em que a ideologia neoliberal ganhava espaço, elas foram equivocadamente etiquetadas como neoliberais” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 151).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado implementado para colocar em prática a reforma gerencial e consequentemente a Administração Pública Gerencial tinha como objetivos globais:

1. Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos;
2. Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada;

3. Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União;
4. Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União (BRASIL, 1995, p. 56).

No tocante aos objetivos globais, o item dois referente a limitar a ação do Estado serviu como um dos argumentos para os críticos que associavam a reforma gerencial às práticas neoliberais. Pois viam com muita desconfiança e acreditavam que seria apenas o neoliberalismo de forma disfarçada como reforma gerencial para não causar um impacto maior contrário por parte da sociedade, o que colocaria mais empecilhos para a execução de mudanças na Administração Pública brasileira.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou avaliar as mudanças na Administração Pública Federal. Usou método exploratório através de meios bibliográficos e da coleta de dados secundários como livros, revistas e artigos, que foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. O estudo inicialmente tratou de verificar em livros e artigos os conceitos pertinentes ao esclarecimento essenciais relacionados ao tema da pesquisa, a fim de dirimir dúvidas que porventura pudessem existir sobre as definições principais, principalmente relacionadas ao liberalismo, já que a pesquisa tratou de liberalismo no sentido econômico, para dessa forma evitar interpretações equivocadas.

O estudo sempre que possível utilizou as definições dos próprios criadores ou implementadores dos fenômenos estudados, considerando desde o pensamento que inspirou a definição moderna do liberalismo econômico de Adam Smith na sua obra, “A Riqueza das Nações”, de 1776, até o modelo gerencial ou da Administração Pública Gerencial inicialmente implementada no Brasil por Bresser-Pereira a partir de 1995.

Após a apresentação dos conceitos, o estudo partiu para analisar conteúdos bibliográficos relacionados ao intervalo de tempo da pesquisa, que foi entre 1990 e 1995. Na coleta dos dados para a pesquisa foram verificados os fenômenos econômicos mais relevantes que moldaram os acontecimentos políticos dentro do período da pesquisa.

A leitura dos dados obtidos sobre os fenômenos foi realizada sob uma ótica qualitativa, quantitativa e crítica, com a leitura de no mínimo três autores e suas versões sobre cada assunto específico que contribuíam para o alcance do objetivo geral e específicos. A análise dos dados focou a interpretação das questões econômicas e políticas sobre os fatos ocorridos no período de 1990 a 1995, algumas vezes divergentes, para avaliar acontecimentos que afetaram e mudaram a Administração Pública brasileira, e como esses acontecimentos causaram o processo de mudança do neoliberalismo até ao início da Administração Pública Gerencial em 1995.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

A pesquisa bibliográfica foi escolhida por apresentar uma visão maior do contexto do tema, proporcionando a possibilidade de uma avaliação qualitativa e quantitativa mais adequada às mudanças na Administração Pública ao considerar a administração de um país como o Brasil. Para isso, foram utilizados os dados encontrados em vários autores que falam sobre as mudanças na administração pública brasileira no período de 1990 a 1995. Como também textos das pessoas que fizeram parte dessas mudanças por suas funções na época.

Foram apresentados os conceitos e opiniões sobre o liberalismo econômico, o neoliberalismo e a administração gerencial, e o conteúdo bibliográfico da pesquisa realizada permitiu uma análise imprescindível dos acontecimentos que causaram as mudanças na administração pública brasileira, dentro do intervalo que a pesquisa considerou para avaliação dessas mudanças.

Para conseguir os dados da pesquisa foi feita uma escolha dos autores que mais direcionavam o assunto para o âmbito da administração pública, já que as mudanças administrativas eram tratadas quase sempre apenas como mudanças econômicas, por isso foi necessário analisar no conteúdo bibliográfico as mudanças que também significavam mudanças na forma de como o país era administrado. Pois, as mudanças econômicas no período foram prioritariamente no sentido de alterar como o Governo administrava as funções inerentes ao setor público e como interferia no mercado como controlador e regulador para fins de atender os objetivos da sociedade.

O referencial teórico apresentado no trabalho serviu para dirimir dúvidas relacionadas aos termos econômicos, como no caso do liberalismo econômico que muitas vezes é confundido com outras formas de liberalismo. Em relação às mudanças ou reformas na administração pública federal, os dados bibliográficos mostram inicialmente um desenrolar de acontecimentos apressados e desorganizados, em que mudanças aconteciam sem que tivesse acontecido um planejamento adequado antes.

A implementação prática da política neoliberal na administração pública brasileira começou no governo do presidente Fernando Collor de Mello (março de 1990 a dezembro de 1992), mostrando que “O Governo Collor deu passos decisivos em direção à reforma, no entanto, de maneira equivocada, ao adotar a política neoliberal e desmantelar a Administração Pública Federal” (PALUDO, 2013, p. 103).

O Consenso de Washington definiu dez elementos básicos como diretrizes de implementação e expansão do neoliberalismo, ou seja, são pontos iniciais defendidos para adotar o neoliberalismo dos quais não deve se afastar os governos que praticam o neoliberalismo. Vale ressaltar que o neoliberalismo abrange mais interesses dentro e fora desses pontos básicos defendidos. Os dez pontos defendidos pelo neoliberalismo, e pelo Consenso de Washington, segundo Batista (2009, p. 134), são: “1. Disciplina fiscal; 2. Priorização dos gastos públicos; 3. Reforma Tributária; 4. Liberalização financeira; 5. Liberalização cambial; 6. Liberalização Comercial; 7. Investimento direto estrangeiro; 8. Privatização; 9. Desregulação; e 10. Respeito à propriedade Intelectual.”

Desta forma fica evidente que a liberalização comercial, as privatizações, a desregulamentação e várias outras medidas adotadas no governo Collor demonstram claramente o seguimento da cartilha neoliberal conforme os princípios desejados pelo Consenso de Washington.

Conforme Paludo (2013, p. 103):

Collor acreditava que a Administração Federal tinha crescido demais, e mesmo sem ter uma proposta formal promoveu equivocada e desastrada reforma administrativa, com redução drástica das despesas públicas, extinção de órgãos e Ministérios e demissão de aproximadamente 112 mil funcionários públicos.

Pelos dados observados durante o governo Collor, a Administração Pública seguiu um rumo desordenado em que muitas medidas eram tomadas ao mesmo tempo sem planejamento adequado, o que contribuiu para um desarranjo na organização da administração pública, que já era deficiente em alguns setores na organização e qualidade dos serviços, acabou ficando pior com o aumento da desorganização e até da ausência dos serviços em virtude das medidas tomadas pelo governo.

Várias dessas medidas que o governo Collor colocou em prática que afetaram e mudaram a Administração Pública foram através de medidas provisórias, que só no primeiro dia do mandato, 15 de março de 1990, foram mais de vinte medidas provisórias, uma dessas foi a medida provisória nº 155, de 15 de março de 1990, que criava o Programa Nacional de Desestatização, que no mês seguinte foi transformada na lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990, que citava como um dos objetivos fundamentais do Programa Nacional de Desestatização permitir que a administração pública concentrasse seus esforços nas atividades em que a presença do Estado fossem fundamentais.

Ao completar um ano de governo o então presidente Fernando Collor apresentou num documento oficial da Presidência da República intitulado: “1 ano” (BRASIL, 1991), esse documento mostrava um resumo indicativo das realizações do seu governo. As mudanças apresentadas na área administrativa federal são enormes, principalmente no tocante à redução do números de funcionários públicos em apenas um ano.

No documento “1 ano” da Presidência da República podemos observar a magnitude de algumas das mudanças na Administração Pública.

Conforme Brasil (1991, p. 95):

Resultados numéricos dos programas de reforma administrativa e patrimonial, até 1º de março de 1991:

Funcionários colocados em disponibilidade:

Reduções realizadas:.....	52.815
Reduções em andamento:.....	2.758
Total:.....	55.573

Funcionários dispensados:

Reduções realizadas:.....	112.219
Reduções em andamento:.....	21.884
Total:.....	134.103

Funcionários aposentados:

Reduções realizadas:.....	36.631
Reduções em andamento:.....	8.532
Total:.....	45.163

Total Geral: .....	234.839
--------------------	---------

Em virtude da falta de dados não foi possível dizer com precisão o percentual dos funcionários colocados em disponibilidade, dispensados e aposentados. Pois, no documento “1 ano” publicado em março de 1991, único documento oficial do Governo encontrado pela pesquisa bibliográfica realizada referente à época citando o número dos funcionários colocados em disponibilidade, dispensados e aposentados diz que o governo “implantou folha única de pagamentos, abrangendo um total de 215 órgãos e 863 mil servidores, possibilitando conhecer a lotação efetiva de todos os órgãos do Governo e traçar políticas de recursos humanos mais adequadas” (BRASIL, 1991, p. 94), mas não diz se do total de 863 mil servidores consta a redução dos funcionários colocados em disponibilidade, dispensados e aposentados. No entanto, fazendo uma estimativa considerando o total de 863.000 servidores e supondo que desse total já consta a redução dos funcionários colocados em disponibilidade, dispensados e aposentados, o percentual da redução total de funcionários foi de 21,39%.

Mas vale ressaltar que outro documento do Governo, “1991 preparação para o futuro”, diz que “pela primeira vez na história do país, sabe-se o número exato de funcionários – 559.883, em meados de dezembro de 1991. Isso permitiu constatar que a União não está com excesso de pessoal” (BRASIL, 1992, p. 20). Meados de dezembro citado nesse documento é referente ao ano de 1991, ou seja, nove meses depois do documento “1 ano” citar o total de 863 mil servidores. O documento “1991 preparação para o futuro” cita o total de 559.883 funcionários do Governo e mostra uma discrepância de números totais apresentados nos documentos de 303.117 funcionários em apenas nove meses, e ainda diz que a União não está com excesso de funcionários.

O que deixa claro a inconfiabilidade dos dados apresentados pelo Governo nos números, argumentos e principalmente na falta de princípios básicos de administração como uma coordenação guiando um conjunto satisfatórios de resultados confiáveis. E assim seguiram-se as mudanças na Administração Pública, sem rumo adequado, apenas seguindo o desejado pelo neoliberalismo atabalhoadamente.

Ainda no tocante aos funcionários públicos, como exemplos dos danos causados ao funcionamento da Administração Pública, discutidos mais à frente neste trabalho, aconteceu a escassez de funcionários em setores essenciais devido à redução de 21,39% em cerca de dois anos e também causou danos aos funcionários no tocante a sua negativa imagem criada perante a sociedade, em virtude das justificativas usadas pelo Governo Collor para conseguir o apoio da maior parte da opinião pública para a suposta necessidade da demissão de funcionários “desnecessários” e “improdutivos”, sem apresentar os critérios técnicos que justificassem a necessidade da demissão desses funcionários.

Em relação às empresas e órgãos públicos, o Governo Collor também apresentou no documento “1 ano” o suposto desempenho favorável do seu primeiro ano de mandato. De acordo com Brasil (1991, p. 96):

Extinção/Liquidação de Empresas	
Empresas Públicas:.....	03
Sociedades de Economia Mista:.....	07
Autarquias:.....	05
Fundações:.....	02
Total:.....	17

Foram feitas mudanças pelo governo Collor que exigiam o máximo de planejamento e organização para analisar a viabilidade dessas mudanças naquele momento, naquela quantidade, rapidez e daquela forma, no entanto, considerando todas as atribuições de um



Governo e os métodos e critérios que os bons administradores levam para tomar decisões importantes os dados demonstram que não houve planejamento e organização adequados, pois, mudanças dessa magnitude mesmo se fossem necessárias não são feitas em tão pouco tempo em virtude da impossibilidade do uso de funções administrativas essenciais como planejamento, organização, comando, controle e menos ainda da avaliação dos resultados.

Na busca desenfreada para atingir seus propósitos neoliberais o mais rápido possível, o governo adotou grandes quantidades de medidas administrativas de enormes impactos, que alteraram bruscamente o funcionamento da Administração Pública brasileira. Conforme Costa (2008, p. 860), o governo Collor:

Para cumprir seus propósitos reformadores criou uma nova moeda, congelou a poupança popular, taxou haveres financeiros e redesenhou a máquina de governo. Em menos de 24 horas, editou 23 medidas provisórias, sete decretos e 72 atos de nomeação, aos quais se seguiram inúmeras portarias ministeriais e instruções normativas autárquicas. Com o objetivo de reduzir a intervenção do Estado na vida social, criou uma série de restrições e regulamentos temporários para que, aos poucos, os cidadãos perdessem a memória inflacionária e pudessem usufruir mais os benefícios decorrentes do exercício das novas liberdades.

A Administração Pública teve seus objetivos modificados de forma súbita para atender interesses neoliberais reduzindo as intervenções do Estado. A magnitude e dimensão dessas mudanças para atingir os objetivos esperados pelo governo exigiriam o máximo de eficácia das funções administrativas, com um planejamento estratégico próximo da perfeição. Isso sem levar em conta que os objetivos desejados eram para atender os interesses empresariais, portanto, mesmo se os objetivos tivessem sido alcançados pelo governo não significaria que também seria satisfatório para a maioria da sociedade, como realmente não foi, pois as consequências para a administração pública e conseqüentemente para a sociedade foram danosas.

As mudanças causaram entraves e inoperância na administração pública em virtude da desestruturação causada com a diminuição do Estado nas decisões econômicas e administrativas pertinentes ao interesse da sociedade, característica do estado mínimo desejado pelo neoliberalismo que busca transferir todas as decisões econômicas para o mercado e também procura conduzir as decisões administrativas do Governo conforme os objetivos do mercado. Causou danos prejudicando consideravelmente o funcionamento da administração pública, uma das consequências das demissões de funcionários. Outro prejuízo foi a eliminação de órgãos importantes do Governo para eficiência da Administração Pública,

como a Secretaria de Planejamento (SEPLAN), que foi extinta pela lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 e reduzida à condição de Secretaria Nacional de Planejamento que acabou com sua própria estrutura para ficar subordinada e fazer parte da estrutura do recém criado Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento.

O Governo Collor representou um somatório de medidas erradas e desorganizadas, a ponto de não avaliar antes se as demissões estavam dentro da legalidade. Pois, as demissões foram consideradas ilegais pela justiça e resultou na criação da lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, que concedia anistia aos servidores públicos civis e empregados da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como aos empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle da União no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992.

A lei incluía na anistia os funcionários exonerados, demitidos ou dispensados com violação de dispositivo constitucional, legal, regulamentar ou de cláusula constante de acordo, convenção ou sentença normativa, dispensados por motivação política ou movimentação grevista. No entanto, a lei de anistia não se aplicou aos exonerados, demitidos, dispensados ou despedidos dos órgãos ou entidades que foram extintos, liquidados ou privatizados.

Com medidas como as observadas, a maioria dos autores estudados na presente pesquisa (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008; MARTINS, 1997; MOREIRA, 2008; PALUDO, 2013) ao comentar as mudanças administrativas feitas no Governo Collor utilizaram adjetivos como: equivocadas, desastrosas, destrutivas e fracassadas. Para definir o que consideravam como resultado das medidas adotadas no Governo Color.

Com a renúncia de Collor e o seu impedimento de mandato em dezembro de 1992, o seu vice, Itamar Franco, assumiu a Presidência da República. A Administração Pública do país estava sem rumo, em virtude de sucessivas medidas erradas que afetaram drasticamente a capacidade administrativa.

De acordo com Andrade (1993, p. 26), conforme citado por Bresser-Pereira (1996, p. 12):

A crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas. O rol das insuficiências da administração pública do país é dramático. Os servidores estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço; a maior parte deles não se insere num plano de carreira. Os quadros superiores não têm estabilidade funcional. As instituições de formação e treinamento não cumprem seu papel. A remuneração é baixa.

O governo de Itamar Franco, no tocante à Administração Pública, tomou medidas para atenuar os efeitos adversos que os servidores enfrentavam naquele momento, como recuperar a credibilidade perante a população. No entanto, as privatizações continuaram em execução dando sequência ao que foi iniciado no governo anterior, juntamente com a intensificação da abertura econômica e outras medidas econômicas. Ou seja, decisões consideradas neoliberais conforme as diretrizes do Consenso de Washington continuaram fazendo parte do novo governo.

Fernando Henrique Cardoso, ex-ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, assumiu a Presidência da República no dia 1º de janeiro de 1995. Como fato mais importante no seu governo, considerando exclusivamente a Administração Pública, aconteceu a reforma do aparelho administrativo do Estado com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Esse plano foi elaborado pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira e continha as diretrizes do que seria a Administração Pública Gerencial. Bresser-Pereira repudiava o modelo de administração neoliberal e dizia ser o plano inspirado na administração de empresas, mas com diferenças, visto que conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado:

Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (BRASIL, 1995, p. 22).

Ao analisar as medidas tomadas no início do governo Fernando Henrique Cardoso, ficou extremamente difícil ou impossível concordar com a opinião do então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, de que o governo não seguia as diretrizes do neoliberalismo econômico nas decisões administrativas.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado por Luiz Carlos Bresser-Pereira foi a continuidade das medidas neoliberais adotadas no governo Fernando Collor de Mello, com a diferença clara de ser um plano aperfeiçoado e com planejamento estratégico para implementação das medidas. Já as medidas neoliberais do governo Collor foram implementadas de forma atabalhoada.

Com exceção do responsável pela implementação da Administração Pública Gerencial, Luiz Carlos Bresser-Pereira, não foi encontrado entre os demais autores analisados

uma afirmação separando totalmente a Administração Pública Gerencial das práticas neoliberais.

Foi verificado no conteúdo bibliográfico analisado a afirmação constante no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que cita a Administração Pública Gerencial como “explícita e diretamente voltada para o interesse público” (BRASIL, 1995, p. 22), e foi constatado que não existe afirmação semelhante nos autores analisados, com exceção novamente do responsável pela implementação.

Entre as várias medidas de continuidade das medidas neoliberais no Governo Fernando Henrique Cardoso, estava a “necessidade” de acabar com os funcionários públicos “desnecessários” no âmbito federal. O documento Proposta de Reforma Administrativa, da Presidência da República do então presidente Fernando Henrique Cardoso, demonstra que um dos “ganhos” para os funcionários públicos o fato de que:

O servidor terá certeza de que seu trabalho é necessário: é preciso que os servidores tenham claro que a função do Estado não é dar empregos, mas prestar os serviços de que a sociedade e o contribuinte necessitam. Dessa forma, não faz sentido manter empregos desnecessários (BRASIL, 1995, p. 7-8).

No entanto, em relação aos empregos públicos “desnecessários”, segundo o Governo Fernando Henrique Cardoso, dados relativos aos empregos públicos em diversos países desenvolvidos contradizem o que foi falado pelo governo na época, pois, os dados mostram a situação dos empregos públicos nesses países desenvolvidos e no Brasil. E podemos verificar nos dados referentes ao ano de 1995, início do Governo Fernando Henrique Cardoso, que vários países desenvolvidos com territórios e populações muito menores que o Brasil tinham proporcionalmente mais funcionários públicos.

Conforme podemos observar na Tabela 1, que apresenta dados de emprego público em países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Brasil, o Brasil tinha e ainda tem um baixo percentual de funcionários públicos em relação à população ocupada total.

**Tabela 1** – Emprego público<sup>1</sup> em relação ao total de ocupados (1995-2005)

(Em %)

	1995	2005
Alemanha <sup>2</sup>	15,5	14,7
Austrália	15,2	14,4
Bélgica	19,3	19,5
Canadá	19,9	16,3
Coreia do Sul	6,6	6,3
Dinamarca	39,3	39,2
Espanha	15,4	14,3
EUA	14,9	14,8
Finlândia	25,7	23,4
França <sup>2</sup>	24,6	24,9
Holanda	15,5	14,6
Japão	7,0	6,3
Portugal	14,4	15,1
Suécia	33,5	30,9
Suíça	8,3	8,4
Turquia	10,1	10,7
Brasil	11,3	10,7

Fonte: OCDE (2008); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para o Brasil.

Notas: <sup>1</sup> Inclui administração direta, administração indireta e estatais de todo tipo.

<sup>2</sup> Dados de 1995 e 2000.

Fonte: Mattos (2011, p. 21)

Ao comentar sobre os empregos públicos nos países desenvolvidos em comparação com o Brasil, Mattos (2011, p. 22) descreve que “a comparação internacional com países ricos ilustra a falácia do ‘gigantismo’ ou ‘inchaço’ do Estado brasileiro”. Portanto, de acordo com os dados da Tabela 1, vê-se que não é verdade que a administração pública brasileira possui funcionários demais.

No entanto, se atentarmos para o significativo menor tamanho territorial e das populações dos países desenvolvidos com uma maior percentagem de funcionários públicos que o Brasil, podemos verificar que o argumento de funcionários públicos desnecessários não condiz com a realidade no período estudado nesta pesquisa. Mesmo se considerarmos a possibilidade de funcionários públicos em excesso em alguns setores, a disparidade em relação a vários países apresentados na Tabela 1 demonstra que no geral a porcentagem de funcionários públicos no Brasil é baixa.

É sabido que em alguns setores da administração pública brasileira faltam funcionários, a exemplo de professores do ensino fundamental e médio, do ensino superior, médicos, enfermeiros. Caso o número de funcionários públicos no Brasil fosse adequado, o Brasil estaria realizando o “milagre” de ter um percentual menor de funcionários na administração pública que países desenvolvidos e ainda assim funcionar a contento, e

sabemos que as coisas não acontecem dessa forma, principalmente no estágio de desenvolvimento que o Brasil se encontrava e se encontra atualmente.

Portanto, o argumento de que no Brasil há excesso de funcionários desnecessários não tem solidez no contexto geral da administração pública brasileira. O resultado desse tipo de argumento usado desde o Governo Collor, causou danos à imagem dos servidores públicos e induziu uma parte significativa da sociedade a tratar todos os servidores públicos como preguiçosos, ineficientes ou desnecessários.

O governo Fernando Henrique Cardoso tinha o apoio político necessário da sociedade para implementar as medidas neoliberais condizentes com o estado mínimo, a “necessária” redução do número de servidores públicos e fazer as privatizações. Foram mudanças estruturais que comprometeram a capacidade do desempenho satisfatório da administração pública brasileira no tocante ao contingente necessário de funcionários e que também moldaram o início do modelo gerencial da administração pública brasileira no Governo Fernando Henrique Cardoso, supostamente diferente das práticas neoliberais segundo Bresser-Pereira. O que não foi confirmado na pesquisa realizada que encontrou medidas neoliberais nas mudanças realizadas na administração pública brasileira durante todos os governos do período pesquisado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa bibliográfica foi direcionado especificamente para a Administração Pública Brasileira e procurou esclarecer como as decisões políticas mudaram a Administração Pública.

A pesquisa teve como objetivo geral avaliar um período de grandes mudanças na Administração Pública brasileira iniciadas em 1990, durante o Governo Collor, até 1995, início do Governo Fernando Henrique Cardoso. Através dos dados avaliados e apresentados foram levantadas as informações sobre as mudanças na Administração Pública do Brasil, com ênfase na observação dos detalhes relacionados aos acontecimentos envoltos nas práticas neoliberais e suas influências nos fatos que mudaram a Administração Pública brasileira, como verificado nos dados do documento “1 ano” mostrando o número de demissões.

Concluiu-se que o Brasil não tinha excesso de funcionários públicos em comparação a outros países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A redução do número de funcionários públicos ocorrida no período estudado atendeu aos interesses neoliberais de redução do tamanho administrativo do Estado.

Foi constatada a criação de leis na época prejudiciais à Administração Pública eficiente e de notória falta de enquadramento legal das ações governamentais, como a lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 que extinguiu a Secretaria de Planejamento (SEPLAN), e a lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, que concedeu anistia aos servidores públicos demitidos. Demonstrando concomitantemente com outros dados avaliados, a falta de organização e de avaliação prévia das medidas que eram tomadas no Governo Collor na busca para atingir os objetivos neoliberais.

No documento Proposta de Reforma Administrativa, do Governo Fernando Henrique Cardoso, pode-se verificar a continuidade das medidas neoliberais adotadas no governo Collor, como também no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que, segundo o Governo Fernando Henrique Cardoso, foi o marco de um novo modelo de administração, a Administração Pública Gerencial, sem diretrizes neoliberais.

No entanto, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propiciou a continuidade das medidas neoliberais. Fato corroborado com a opinião de vários autores estudados na presente pesquisa, a exemplo de Costa (2008), Moreira (2008), Sallum Júnior (1999), que mostram uma clara continuidade das medidas neoliberais na Administração

Pública Gerencial, quando comparados com os pontos defendidos pelo neoliberalismo no Consenso de Washington.

A prática de medidas neoliberais na Administração Pública Gerencial é notória, pois, muitas dessas medidas são exatamente idênticas ao pregado pela cartilha do neoliberalismo econômico, o que deixaria apenas questionamentos para o tamanho da influência do neoliberalismo na Administração Pública Gerencial, mas, os dados observados no presente estudo não deixam margem para descartar por completo práticas neoliberais como defende enfaticamente Bresser-Pereira.

O estudo foi satisfatório para o entendimento do desenrolar dos acontecimentos, pois o conteúdo verificado forneceu informações relevantes e esclarecedoras para o entendimento do que foi pretendido na pesquisa, mostrando a influência constante do pensamento e de práticas do neoliberalismo nos fatos que mudaram a administração pública brasileira. E como efeito positivo encontrado nas mudanças, destacou-se a tentativa de modernização da administração pública.

Os objetivos específicos foram atendidos na pesquisa com as informações mostrando as mudanças na Administração Pública, pois o conteúdo bibliográfico analisado permitiu que a análise focasse a administração pública brasileira. Também foi alcançado o objetivo específico de demonstrar através dos dados obtidos a importância e a influência do neoliberalismo nas mudanças administrativas, com dados esclarecedores sobre as políticas neoliberais dos governos Collor, Franco e Cardoso. O objetivo específico de apontar a possível presença de práticas neoliberais na Administração Pública Gerencial foi atendido pelo conteúdo bibliográfico analisado. Constatou-se não existirem dados que corroboram a defesa enfática de Bresser-Pereira de que a reforma gerencial não continha nada de neoliberal.

A metodologia exploratória utilizada através de meios bibliográficos e da coleta de dados secundários como livros, revistas e artigos, proporcionou uma coleta de dados adequada para a pesquisa. No entanto, alguns dados mais esclarecedores não foram fáceis de encontrar como no caso dos dados referentes às medidas tomadas pelos governos. Apesar de as informações estarem num ambiente público, o sítio da Biblioteca da Presidência da República, foi preciso muita paciência e tempo para verificar todas as publicações oficiais dos governos no período estudado, para encontrar as informações que se enquadravam em mudanças estruturais e definitivas na administração pública e não apenas temporárias.

A dificuldade de obter tais dados governamentais específicos foi em virtude dos títulos das publicações oficiais dos governos estarem mais voltadas para o sentido de propaganda



governamental do que necessariamente para o conteúdo das publicações, o que não permitiu uma seleção inicial do que poderia ser útil para a pesquisa. A dificuldade enfrentada para obtenção de dados governamentais do período avaliado, mostra a importância na atualidade da lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, mais conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), para a transparência das ações governamentais.

Entretanto, vale ressaltar que os dados encontrados no sítio da Biblioteca da Presidência da República foram de uma importância enorme para a pesquisa, pois são dados apresentados pelos próprios governos da época mostrando as mudanças desejadas ou já implantadas por aqueles governos na Administração Pública durante o intervalo de tempo considerado na pesquisa. Foram fundamentais os dados referentes às demissões e às privatizações apresentados pelo Governo Fernando Collor e os dados referentes à implementação da Administração Pública Gerencial apresentados pelo Governo Fernando Henrique Cardoso.

No entanto, como sabemos que toda pesquisa tem suas limitações e portanto não esgota ou finaliza o conhecimento sobre determinado assunto, pesquisas posteriores com maiores aprofundamentos sobre o tema poderão obter resultados mais aprofundados, o que não tira a importância e a relevância deste trabalho de conclusão de curso. Este trabalho tem como relevância o fato de poder ser utilizado como possível fonte para pesquisas posteriores relacionadas à Administração Pública Gerencial, pois esta pesquisa foi realizada considerando até o primeiro ano da implementação da Administração Pública Gerencial, 1995.

O restante do intervalo de tempo considerado na pesquisa foi relacionado aos quatro anos antes da implementação do modelo gerencial na Administração Pública Brasileira, o que deixa um norte para comparação com pesquisas posteriores que sejam realizadas considerando períodos completos sobre o exercício da Administração Pública Gerencial no Brasil.

## REFERÊNCIAS

BATISTA JÚNIOR, Paulo Nogueira (Org.). **Paulo Nogueira Batista: pensando o Brasil: ensaios e palestras**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 11. ed. Brasília: UNB, 1998.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2019

BRASIL. Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 182, n. 2, p. 742-767, mar./abr. 1990.

BRASIL. Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 182, n. 2, p. 782-793, mar./abr. 1990.

BRASIL. Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 186, n. 6 p. 2047-2049, jun. 1994.

BRASIL. Medida provisória nº 155, de 15 de março de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização e dá outras providências. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 182, n. 2 p. 873-883, mar./abr. 1990.

BRASIL. Presidência da República. **1 ano**. Brasília, DF, 1991.

BRASIL. Presidência da República. **1991 preparação para o futuro**. Brasília, DF, 1992.

BRASIL. Presidência da República; Câmara da Reforma do Estado; Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Presidência da República; Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Proposta de reforma administrativa**. Brasília, DF, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, jul. 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Assalto ao Estado e ao mercado, neoliberalismo e teoria econômica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 23, p. 7-23, maio 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n.1, p. 7-29, maio 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, p. 147-156, jan./fev. 2017.

CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 42, p. 829-874, set./out. 2008.

GAMBIAGI, Fábio et al. **Economia Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Emprego público nos países desenvolvidos: evolução histórica e diferenças nos perfis. **IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, v. 1578, p. 1-72, fevereiro 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública: Coleção Concursos Públicos**. Salvador: JusPODIVM, 2016.

MOREIRA, Maxwell Ribeiro. **Economia Brasileira Contemporânea**. Fundação CECIERJ, Rio de Janeiro, 2008.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SALLUM JÚNIOR, Brasílio. O Brasil sob Cardoso: neoliberalismo e desenvolvimentismo. **Tempo Social; Rev. Sociol. USP**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 23-47, outubro 1999.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SMITH, Adam. **Riqueza das nações**. São Paulo: Hemus, 1981.