

AS NUANCES DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA INCIPIENTE ANÁLISE ATRAVÉS DA REFORMA GERENCIAL

Renata Trasse de Oliveira Barbosa*

RESUMO: Esse ensaio pretende discutir os rebatimentos da Reestruturação Produtiva na Administração Pública, a partir da Reforma do Estado da década de 90, através dos sistemas de gestão atualmente consolidados pela Política Neoliberal. Faz-se um diálogo entre os princípios da Reforma Gerencial e as prerrogativas do Toyotismo, cujas premissas estão intrínsecas no Programa de Qualidade no Serviço Público, como um modelo de reprodução das organizações privadas, ilustrando a supremacia ideológica dessas referências alcançadas pelo Estado Mínimo. Conclui-se pela necessidade de estudos que explorem temáticas do papel do Estado e das premissas do Neoliberalismo através do impacto dessa realidade no funcionalismo público.

Palavras chave: reestruturação produtiva. administração pública. gerência. mundo do trabalho.

INTRODUÇÃO

O presente texto é uma tentativa de dialogar entre alguns temas estudados na disciplina "Estado, Neoliberalismo e Mundo do Trabalho" ministrada pelo Prof. Dr. Francisco Antonio de Castro Lacaz, oferecida pela Universidade Federal de São Paulo através do Departamento de Medicina Preventiva, com a minha vivência e formação anterior em(e na) Gestão na Administração Pública.

As reflexões aqui dissertadas, com características incipientes e que requerem vasto aprofundamento, buscam ilustrar uma tentativa de fazer um raciocínio entre os assuntos explorados pela matéria, o contexto de trabalho por mim vivenciado e uma análise conjuntural obtida na somatória de ambos.

* Assistente Social formada pela Unesp-Campus de Franca .Supervisora da Seção Técnica de Saúde da Unesp Campus de Ilha Solteira. Especialista em Competências Gerenciais Públicas pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara-Unesp. Aluna especial do Programa de Mestrado em saúde Coletiva da UNIFESP. Artigo apresentado sob orientação do Prof. Francisco Antonio de castro Lacaz, como trabalho de conclusão de sua disciplina.

Não tenho a pretensão de explorar todo o conteúdo ricamente ministrado e discutido pela disciplina, pelo caráter utópico que isso representa. Minha intenção é de apenas refletir sobre alguns aspectos que me trouxeram maior interesse para futuro aprofundamento teórico e, principalmente, pelo interesse que tenho no tema enquanto servidor público.

Primeiramente faço uma breve caracterização da Reestruturação Produtiva com a intenção de caracterizá-la brevemente. A seguir, uma contextualização da Reforma do Estado e suas principais diretrizes gerenciais adotados na política neoliberal faz-se relevante, para apresentar a política administrativa incorporada pela lógica de controle econômico e social. A posteriori, são citados alguns traços marcantes reconhecidos como de competência universal nas organizações, incorporados pela esfera pública, cujo principal marco são os Programas de Qualidade no Serviço Público. Finalmente é apresentada a importância de se discutir o Mundo do Trabalho Contemporâneo na vivência do servidor público, concluindo-se com a contradição que esses aspectos representam no papel do Estado dentro do contexto Neoliberal.

1- A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS MODELOS DE GESTÃO

A configuração dos rebatimentos do Mundo do Trabalho Contemporâneo nos agentes públicos é uma temática carente de estudos. Quando se pensa em Globalização e Neoliberalismo, analisando as variáveis Capital e Trabalho, o Estado Mínimo e suas conseqüências, visualiza-se o trabalhador cujas atividades estão diretamente ligadas ao mercado, quer seja os das organizações privadas, os do mercado informal ou os excluídos de labor e renda. E o servidor público em tal contexto? Como se insere esse trabalhador no Mundo do Trabalho em cuja conjuntura administrativa efetiva-se o enxugamento progressivo do Estado? Como são as manifestações da incorporação tecnológica e, fundamentalmente, a ideologia cultural de eficiência e eficácia em cima dos instrumentos e matizes do mercado, transformados agora em fatores complementares?

Acredita-se que compreender os pontos principais da Reestruturação Produtiva é base para essa análise.

A Reestruturação Produtiva caracteriza-se pela efetivação de várias transformações nos processos de trabalho, que sofrem uma mutação para um Estado de flexibilidade em resposta às necessidades organizacionais fomentadas pelo Neoliberalismo. Sua origem está vinculada à crise do capitalismo dos anos 70. A principal referência da Reestruturação Produtiva está no padrão de acumulação toyotista. Citando Bernardo (2006), que estudou o contraste entre o discurso da gestão empresarial e a vivência do trabalhador, o toyotismo pode ser definido como a somatória de dois elementos determinantes: a dupla tomada de consciência por parte dos capitalistas, fomentada antes dos anos 80 pela revolta operária e a necessidade de explorar o componente intelectual dos trabalhadores – ignorada no fordismo – e da fragmentação da força de trabalho impulsionada pelas novas tecnologias. Antunes(2009) salienta que a Reestruturação Produtiva dita o aparecimento de uma nova forma de organização industrial e de relacionamento entre capital e trabalho que possibilitaram o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de maior realização no espaço do trabalho.

Hofling (2001) em seus estudos aponta as contradições trazidas pelo capital através das tecnologias, cuja característica implica a supremacia do trabalho vivo em prol do trabalho morto que, por sua vez, deve ser supervisionado pelo trabalho vivo. O Trabalho exige inteligência, criatividade e aplicação de vários conhecimentos.

De forma simplista pode-se citar como principais elementos do toyotismo, no que se refere à estrutura e processos de trabalho apontados por Antunes(2009), a demanda centrada no estoque reduzido, fragmentação das tarefas, flexibilização das relações de produção (o que acarreta uma descentralização produtiva),cujo marco é a terceirização; eliminação da pirâmide estrutural para a implantação de um sistema de gestão horizontal, similar a uma rede, gestão fluida e o enfraquecimento da organização dos trabalhadores através dos sindicatos de fábricas.

Outras características marcantes, presentes nas Relações de Trabalho são: o sistema just-in-time, onde o trabalhador controla a qualidade do que produz; a formação de trabalhadores polivalentes que operam várias máquinas e realizam múltiplas funções; os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs- grupos de trabalhadores que se reúnem para traçar planos de melhoria contínua). Predomina-se a utilização do saber do trabalhador para a lucratividade, de forma participativa e consentida e o valor agregado pelo capital de ser o trabalhador responsável direto pela missão e sucesso de sua instituição empregadora.

Ilustrando esses aspectos, Bihl(1999) retrata a adoção pelo ocidente do Sistema Toyotista pelas várias mudanças implantadas nas organizações, nas formas de gerenciamento da força de trabalho e pelo “rearranjo” nas formas de contratação. Para o autor essa nova ordem produtiva configura-se em três diferentes formas que interagem entre si: a primeira, a denominada *Fábrica Difusa* simbolizada pela transferência a terceiros, sejam empresas ou trabalhadores informais das atividades não centrais; outra forma seria a *Fábrica Fluída*, marcada pela total racionalização com a redução de pontos “mortos/porosidade”. A automação e uso das tecnologias são os diferenciais. Diminui-se o trabalho realizado apenas pelo trabalhador, o “trabalho vivo”. Explora-se de forma qualitativa e quantitativa a fusão dos elementos da produção como tempo, espaço, trabalhadores, energia, matéria-prima, informação e conhecimento. Por sua vez a *Fábrica Flexível* tem seu cerne na flexibilidade, sendo cunho direcionador dos processos de trabalho, como elemento vital para a adequação das organizações, as mudanças de mercado. “Na base técnica do padrão de acumulação, flexibilidade é a palavra de ordem”.

Esses aspectos poderiam estar presentes na formulação teórica e prática do Estado? Analisar essa questão implica refletir sobre a Reforma do Estado no Brasil.

2-A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO BRASILEIRO E OS NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

As décadas de 1980 e 1990 foram períodos de grande mudança no Estado Brasileiro. Paralelamente, esse também foi um período de desenvolvimento e crescimento da implantação do toyotismo no ocidente.

Segundo Andrews(2009), é no fim dos anos 70 que os países da América Latina encerram o modelo de Estado interventor junto com seu crescimento econômico. Começam a incorporar o Estado Neoliberal. Contextualizando historicamente essa transformação, a autora conota em seus estudos a adesão à oferta de crédito que elevou o endividamento dos países, atitude na época emanada com racionalidade estratégica. Com o aumento do déficit e o fim do fluxo de caixa para a obtenção de novo crédito internacional, os países são obrigados a seguir a cartilha do Consenso de Washington, perspectivas compartilhadas pelo Banco Mundial, FMI e Governo Americano, cujas premissas centravam-se na diminuição das prerrogativas, do papel e intervenção do Estado, assumindo o Estado Mínimo. Somou-se a liberalização financeira e comercial a um incentivo desproporcional às exportações (como forma de pagamento da dívida). É sabida a recessão que se abateu nesse período.

Nessa mesma linha do tempo, a Europa passa por um momento de crítica ao Estado de Bem Estar Social, em especial ao seu custo e cunho burocrático. As políticas de igualdade social acabam sendo minimizadas em prol das ações de enfrentamento ao déficit orçamentário. Nessa conjuntura uma nova idealização de um Estado Novo surge como consequência desse cenário político e econômico. O New Public Management ou Administração Pública Gerencial é o modelo de solução, resultante da teoria de escolha pública, elaborada por economistas norte-americanos por volta dos anos 60. Sua formulação, dez anos depois, acabou sendo exportada ao mundo com o dogma do princípio do mercado ser "universal". Sua principal diretriz é diminuir o controle do mercado pelo Estado, atacando sua influência e seu tamanho. Para tal é introduzido o conceito eficientista.

Malaguti(2002) coloca que o Neoliberalismo nos países do terceiro mundo tem duas funções bem definidas: a primeira é fragilizar o Estado Nacional, nos limites em que este represente obstáculos à lógica da especulação financeira e à globalização;

outro elemento é a destruição das expressões dos movimentos sociais com a marca nos sindicatos.

Os órgãos públicos passam então a ser olhados como organizações onde a implantação de formas de gestão análogas aos do setor privado, produzidas pelas novas teorias organizacionais, começam a ser incorporadas como elementos vitais à eficiência da administração pública, tornando-se tais valores paradigmas. Os usuários dos serviços públicos começam a ser denominados clientes. Justifica-se a necessidade de mudanças pela adoção de eficácia exigida pela era do conhecimento, cuja materialidade maior situa-se nas tecnologias de informação. Nesse cenário tornam-se valores os jargões “maior produção com menor custo” para “produzir ou prestar serviços com mais qualidade, criatividade e confiabilidade, atendendo às necessidades do cidadão/cliente”.

Essa mesma conjuntura que prioriza o cidadão como cliente, segundo Afonso(2001) impacta as políticas públicas numa crise do Estado-Nação, com a evidente perda de autonomia do papel e atribuição do Estado, daí a característica de “Mínimo”, influenciado acentuadamente pelos processos de globalização e transnacionalização do capitalismo. Em contraposto, Pimenta(1998) em defesa à conotação Neoliberal do Estado, descreve a ideologia do Estado Mínimo, como um “(...) Estado forte, legítimo, ágil, indutor e regulador do desenvolvimento econômico e da justiça social”. Para o autor, o novo papel do Estado somente pode ser desempenhado se houver uma consonância entre três grandes dogmas institucionais: o mercado (neoliberalismo); o Estado (estatismo) e a comunidade (sociedade civil).

Sader e Gentili(2000) defendem a vitória ideológico-cultural do Neoliberalismo sobre a experiência dos países reformados pelos preceitos do Consenso de Washington. Os processos de ajustes do Estado foram naturalizados como resultados espontâneos de uma ordem econômica subjacente.

A esfera pública sofre uma extensa publicidade de pontos negativos, que são incorporados pela sociedade que a qualifica como ineficiente, atribuindo a sua estrutura adjetivada como obsoleta e de custo elevado, a crise financeira do Estado dos anos 90 até os dias atuais. Os algozes são, por via de regra,

os servidores públicos, reduzindo-se o Estado. Para tal a solução principal foi a privatização, aceita como uma necessidade para o progresso.

Embora as privatizações tenham sido iniciadas no Governo Collor, prosseguiram na Gestão de Itamar Franco. Ainda é no Governo Fernando Henrique Cardoso que elas chegam ao cume. É nesse mesmo Governo que a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro é literalmente implementada, como desdobramento do Decreto Lei 200/67, trazendo os fundamentos e operacionalização do modelo New Public Management, articulando três estratégias impostas pelos organismos internacionais: “(...) desregulamentação, descentralização/autonomia e privatização” (FRIGOTTO, 1998, p. 223).

Luís Carlos Bresser Pereira, em trabalho apresentado em reunião do Círculo de Montevidéu, em Barcelona, 1997, ensaio este publicado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado -MARE- no qual era ministro, argumenta explicitando a condição necessária de reconstrução do Estado, argumentando:

A Reforma do Estado envolve quatro problemas, interdependentes, mas distintos: (a) um problema econômico-político- a delimitação do tamanho do Estado; (b) a redefinição do papel regulador do Estado; (c) a recuperação da governança, capacidade financeira e administrativa de implementar decisões políticas e (d) político, o aumento da governabilidade...garantir legitimidade.(...) Na delimitação do tamanho do Estado estão envolvidas as idéias de privatização, publicização e terceirização.

Seria o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado pela Presidência da República em novembro de 1995 a incorporação dos preceitos da reestruturação produtiva na esfera pública? Sua implantação foi colocada à sociedade como uma resposta aos seus sofrimentos através da desqualificação dos serviços públicos a ela oferecidos, destacando o uso dos “mal administrados serviços”, insultando os preceitos legais de proteção ao patrimônio público e, claro, a cidadania. A Reforma Gerencial nasce trazendo a idéia de um novo modelo de

Administração, cuja missão é a qualidade do serviço público, agora profissionalizando pelo aperfeiçoando contínuo dos seus servidores. Tudo isso em prol do cidadão, usuário-cliente dos serviços prestados pelo Estado.

Outros pilares da nova administração pública segundo Pereira(2007) seriam o controle dos resultados através dos contratos de gestão, fortalecimento da autonomia da burocracia estatal, separação entre os núcleos formuladores e os executores de políticas públicas, transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e técnico –científicos.

2.1. O Programa de Qualidade no Serviço Público e o Trabalho Imaterial

Sobre o cunho de recuperação da governança e do aumento da governabilidade, novas formas de gestão, processos de trabalho e redirecionamento de tarefas são materializados. Com a redução do Estado e nas atribuições que permaneceram incorpora-se a ideologia de desburocratização, cujos rebatimentos impactam os processos de trabalho. Ferreira(2009) ao descrever a adoção de um modelo de excelência para o Estado Brasileiro, refere-se à apropriação pelo setor público das experiências já em andamento no setor privado. Em 1997 a aproximação do então QPAP com a então FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), segundo o autor, permitiu os contatos iniciais com os Critérios de Excelência em Gestão, promovendo a adaptação da metodologia para a administração pública.

Um paradoxo apresenta-se, estando de um lado a modernização da máquina pública com a introdução maciça de tecnologias, agilidade nos serviços e orientada ao cidadão/cliente pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Por outro lado a necessidade de permanência da burocracia, pelo modelo Weberiano que ainda esta intrínseco, com destaque para a legitimidade das normas, a natureza formal da comunicação, a divisão racional e fragmentada do trabalho, a impessoalidade das relações e a hierarquia de autoridade.(BERGUE,2005)

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, Ciclo 2008/2009, enquanto elemento norteante do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) delimita claramente os fundamentos da Gestão que estão orientados ao: Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura e inovação, Liderança e constância de propósitos, Gestão baseada em processos e informações, Geração de valor, Comprometimento das pessoas, Foco no cidadão e na sociedade, Desenvolvimento de parcerias, Responsabilidade social, Controle Social, Gestão participativa.

As características da reestruturação produtiva ganham evidência nas diretrizes da Administração Gerencial quando apresentadas por Ferreira(2000):

(...) Tem por fundamentos a nova administração pública: A descentralização política, transferindo recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; Descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes crescentemente autônomos; Adoção de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos, ao invés das estruturas piramidais; Flexibilidade organizacional, em lugar de estruturas unitárias e monolíticas, compatível com a multiplicidade, a competição administrada e o conflito; Adoção do pressuposto da confiança limitada em substituição à desconfiança total em relação aos funcionários e dirigentes; Controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e Administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social.

Andrew (2009) citando o livro *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gabler conota que foi a partir da aproximação da administração pública com a gestão de organizações privadas que se iniciou o foco consumidor. As diretrizes do MARE incorporam os contratos de gestão para aferição dos indicadores de desempenho, adoção cumulativa de instrumentos técnicos para controle das atividades descentralizadas dos mecanismos

de controle direto, formação de quase-mercados para uma competição administrada.

Ferlie(1996) acrescenta duas situações distintas e concomitantes: nos programas de Reforma do Estado no mundo que são: o esvaziamento da participação do cidadão na implementação das políticas públicas e o fortalecimento do gerente profissional.

Denominados também como princípios do Novo Estado, segundo Pimenta (1998), estão a desburocratização, descentralização, transparência, accountability*, ética, o profissionalismo e a competitividade, todas com o enfoque no cidadão. Essas estratégias funcionariam como instrumento de

(...) alinhamento entre pessoas, processos, estruturas para a construção do futuro desejado. É importante também 'aprender a desaprender', desapegando-se de práticas usuais, arriscando e testando novos caminhos (MARINI, 2005, p. 2).

O profissionalismo, como elemento central na Administração Pública, traz implícito o propósito de possuir recursos humanos qualificados que possam desempenhar suas funções com eficiência e qualidade. O investimento em educação pelos indivíduos, a formação profissional como um imperativo do capitalismo ilustra a supremacia da iniciativa individual como base da atividade econômica. Estudos como o de Filho(2001) afirmam que a Gestão da Qualidade introduzida pelo sistema toyotista, em especial por Deming, foi incorporada pelas organizações públicas como uma filosofia, cujas diretrizes mágicas foram descobertas pelo mercado. Estas bases trazem perversas nuances intrínsecas à subjetividade do servidor público, pois estão em seu comportamento, em suas atitudes, valores, relações e traduzem sua capacidade e competência em aplicar conhecimentos e desenvolver constantemente novas habilidades.

Ferretti (2004) descreve a qualificação tácita como oriunda da experiência dos trabalhadores individuais e do coletivo do trabalho que ganha proeminência, porque se reconhece sua formação para a resolução dos problemas diários

com que a produção se defronta. A busca pela excelência fomentada a partir do movimento pela eficiência ganha espaço.

Nessa conjuntura, aspectos atribuídos à esfera privada, como o trabalho imaterial presente com muita força no Trabalho Complexo, passam despercebidos na administração pública.

Teríamos um caráter reducionista em afirmar que o GES PÚBLICA, como materialização positiva da Reforma Gerencial do Estado, não lhe tem agregado valores positivos. Vários estudos têm apontado seus resultados na implementação das políticas públicas. Estudos como de Fowler(2008) e Cardoso(2001) são exemplos de trabalhos importantes para mostrar os aspectos importantes do Programa.

Dois aspectos de suma importância, no entanto, estão em aberto para análises mais profundas. O primeiro é a incorporação do Trabalho Imaterial nos agentes públicos de forma homogênea.

Buscando os fundamentos de Aprendizagem Organizacional, Inovação, Liderança e Pensamento Sistêmico nos reportamos a Gorz(2005) que contextualiza o Trabalho Imaterial como o de relevância na contemporaneidade, explorando com muita riqueza o auto-produzir-se do trabalhador, numa ininterrupta produção de si mesmo, estimulado pela sociedade, cultura e pelas bases econômicas do Neoliberalismo. O trabalho adere-se ao sujeito de uma forma imperceptível que se insere nas múltiplas formas de viver do trabalhador. Não se trata mais do conhecimento e da qualificação do trabalhador, são as qualidades de comportamento expressivas e imaginativas. Como efetiva-se essa apropriação pelo servidor público e como ele implanta isso em sua vivência são lacunas a serem preenchidas. Outro fator não menos interessante é como estão articulados os espaços democráticos de representação dos servidores públicos. Considerando Navarro(1995) ao enunciar que a classe trabalhadora sempre caracterizou-se pela diferenciação e segmentações, interrogamos sobre como a uniformidade imposta pelos modelos macula a diversidade e possibilidade de escolha no trato cotidiano das tarefas e formas de gestão pelos agentes públicos.

Enquanto ilustração, o trabalho de Cavalcanti(2005) inicia essa discussão ao estudar os Gestores Públicos nas variáveis organizacionais formais como: tarefa, estrutura, processos de informação, tomada de decisão e políticas de recursos humanos. Buscou comprovar a ascendência da hegemonia do conhecimento como peça basilar da Gestão Pública, cujo valor publicizado é o da eficiência. A “Liderança Equalizadora”, segundo sua definição, na tentativa de criar sincronias em organizações complexas, traz como instrumento a ação imaginativa, intuitiva, cujo sentido de existência permeia sua função pública.

Outro pilar que poderia fazer emergir as facetas do Mundo do Trabalho na Administração pública seria o Campo da Saúde do Trabalhador, cujo contexto traz como base o conhecimento da conjuntura desses servidores em sua correlação com o serviço público. Aqui cabe reportar-se a Lacaz(2010), quando ao dissertar sobre Qualidade de vida, gestão do trabalho e plano de carreira como tecnologista em saúde na atenção básica do Sistema Único de Saúde em São Paulo, traz à tona o trabalhador enquanto *sujeito*. Podemos perceber a complexidade de variáveis que devem ser analisadas ao “olhar” os atores, quando salienta:

Nesse emaranhado de relações também pontifica a micropolítica que envolve o papel protagônico dos trabalhadores e usuários dos serviços de saúde nos espaços relacionais de trabalho, o qual é orientado por interesses diversos que organizam as práticas e ações de saúde, particularmente na atenção básica em saúde. Saliente-se que o espaço da micropolítica é múltiplo em função das várias identidades existentes, de seus projetos, espaço este onde se define o perfil da atenção em saúde e das tecnologias nela incorporadas. Implicada também nessas relações que configuram a composição técnica do trabalho está a idéia de subjetividade, aqui caracterizada como o modo próprio de ser e atuar no mundo e na relação com o outro. Trata-se de algo dinâmico e que muda com a experiência acumulada. É influenciada pelos valores e cultura construídos ao longo do tempo sendo, portanto, socialmente produzida e estando

em constante mutação, dado que a história e as experiências de vida, bem como as relações com os outros, vão conformando processos de subjetivação, moldados especialmente pelo trabalho como experiência que transforma e produz novas formas de entender e agir no mundo e com o outro, realidade esta particularmente presente nas atividades no setor de serviços.

O segundo aspecto é sobre o Controle Social e Foco no Cidadão e Sociedade que acabam fundindo-se. Transfere-se o modelo privado de satisfação ao cliente à esfera pública, limitando a cidadania ao recebimento do produto ou serviço público. O Controle Social cujas bases estão na participação da sociedade na formulação e implementação das políticas, portando atores e não receptores na efetivação das políticas públicas apresentam incipientes abordagens que almejam maiores fundamentações. Um exemplo nesse contexto são as Cartas de Serviços, documentos elaborados pelas instituições onde estão informados os serviços prestados por ela, quais os compromissos e padrões do atendimento. Esse instrumento é conceituado como meio de participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios são trabalhados nas organizações como detentores das premissas do foco no cidadão e a indução ao controle social. A efetivação do instrumental no fomento do controle social no entanto deixa muitos pontos ainda em aberto.

Pelo exposto podemos afirmar que o Modelo de Excelência em Gestão Pública é um espaço fecundo de estudos sobre o tema Trabalho, Reestruturação Produtiva e Neoliberalismo.

CONCLUSÃO

A Reestruturação Produtiva enquanto modelo produtivo organizacional vem ser um dos muitos modos de produção do capitalismo .Seus moldes incorporados pelo Estado Neoliberal, apropriam modelos do mercado como soberano na administração pública como é percebido pelo GESPÚBLICA. Suas nuances impactam a força de trabalho no serviço público

trazendo para esse espaço o Trabalho Imaterial, além de outros assuntos complexos que urgem por diferentes compreensões, como o Papel do Estado, o Neoliberalismo e suas diretrizes nas políticas públicas. A apropriação dos fundamentos do toyotismo como mecanismos para a excelência dos serviços públicos, apresentam-se como elementos imperativos de estudo, em especial dos servidores, para trazer a visibilidade dos rebatimentos dessa forma de produção na administração estatal.

BARBOSA, R. T. O. The nuances of the restructuring production in public administration: an analysis by incipient management reform. *Serviço Social & Realidade* (Franca), v. 19, n. 2, 2010

ABSTRACT: This paper aims to discuss the repercussions of Productive Restructuring in Public Administration from the State Reform of the 90's through the management systems currently consolidated by neoliberal policies. It is a dialogue between the principles of managerial reform and prerogatives of the Toyota, whose assumptions are inherent in the Program for Excellence in Public Service as a model reproduction of private organizations, illustrating the ideological supremacy achieved by these references minimal state. These results emphasize the need for studies that explore themes of the role of the state and the premises of neoliberalism through the impact of this reality in the civil service.

Keywords: productive restructuring. public administration. management. world of work.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Christina W; BARIANI, E. *Administração Pública no Brasil: Breve História Política*. São Paulo: Unifesp, 2010.

ANDERSON, P., 1995. Balanço do neoliberalismo. [pp. 9-23] In: Sader, E. & Gentili, P. (orgs.) *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Petrópolis: Vozes.

AFONSO, A. J. Reforma do Estado e Políticas Educacionais: entre a crise do Estado-nação e a emergência da regulação supranacional. In: **Educação & Sociedade**. Campinas: Cedes, 2001

ANTUNES, R., 2009. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo. Editorial. 2009;

- BEGUE, S.T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul. Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2005
- BERNARDO, M.A. *Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*. 2006. (Tese de Doutorado.) Faculdade de Psicologia. Universidade de São Paulo
- BIHR, A. *Da grande noite a alternativa*. São Paulo: Boitempo, 1998;
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. *O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público*, São Paulo: Editora FGV; 2005;
- FILHO, J.P. *Gestão da Qualidade no Serviço Público. Texto para discussão*. Instituto de Pesquisa Aplicada. São Paulo 2001.
- FERLIE, E.; ASBURNER, L. FIZGERALD, L; PITTIGREW, A. *A nova administração pública em ação*. trad. Sara R.F. Oliveira. Brasília, Universidade de Brasília/ENAP, 1999.
- FERREIRA, A.R. *Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo Brasileiro: importância e aplicação*. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009 Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf>> Acesso em: 23 dez. 2010.
- FERRETI, C. J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. In: *Educação & Sociedade*, v. 25, nº 87, p. 401-422, mai./ago. 2004.
- FRIGOTTO, G. *A educação e formação técnico-profissional frente à globalização excludente e o desemprego estrutural*. In: SILVA, L. H. da. *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 1998. p. 218-238.
- GORZ, A.. *O Trabalho Imaterial*. São Paulo: Annablume. 2005
- HÖFLING, E. de M. *Estado e políticas (públicas) sociais*. In: *Cadernos Cedes*, v. 21, nº 55, Campinas-SP, nov. 2001, p. 1-10. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 12 de dezembro de 2010.

LACAZ, F.A.C. Qualidade de vida, gestão do trabalho e plano de carreira como tecnólogo em saúde na atenção básica do Sistema Único de Saúde em São Paulo. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2010.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: Enap, 1997.

MALAGUTI, L.M;
CARCANHOLO, R.A; CARCANHOLO, M.D. Neoliberalismo: a tragédia de nosso tempo. Cortez Editora. São Paulo. 2001.

MARINI, C. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. In: *Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado*. Salvador –BA, n. 1, mar./abr. 2005, s.p. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>. Acesso em 10 de dezembro de 2010.

NAVARRO, V. Produção e Estado de bem-estar: o contexto político das reformas. *Revista Lua Nova*, n. 28/29, p. 160-199, 1993.

PEREIRA, L.C. B. A reforma do estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de controle. MARE. Brasília, 1997.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32 (5), set./out. 1998, p. 173-199.

Artigo recebido em 09/2010. Aprovado em 10/2010.