

A execução das reformas administrativas no setor público e os embates e limites de uma política dual.

Italo Fittipaldi, saulo saulo felipe costa y cletiane Cletiane Medeiros Araújo.

Cita:

Italo Fittipaldi, saulo saulo felipe costa y cletiane Cletiane Medeiros Araújo (2010). *A execução das reformas administrativas no setor público e os embates e limites de uma política dual*. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-036/85>

Trabajo preparado para su presentación en el V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Buenos Aires, 28 a 30 de julio de 2010.

Título: A Estratégia de Execução das Reformas Gerenciais no Setor Público: embates e limites de uma política dual.

Autor: Ítalo Fittipaldi (Doutorando em Ciência Política da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE) e-mail: italofittipaldi@yahoo.com.br

Co-autor 1: Saulo Felipe Costa (Mestrando em Ciência Política da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE) e-mail: sf3lip3@hotmail.com

Co-autor 2: Cletiane Medeiros de Araújo (Mestranda em Ciência Política Universidade Federal de Pernambuco - UFPE) e-mail: cletiane.araujo@bol.com.br

Área Temática: Estado, Administración y Políticas Públicas.

Subárea temática: Reforma de la Administración Pública.

Resumo (abstract)

A década de 1990 inaugurou um conjunto de políticas públicas marcadas pela busca do aumento da eficiência governamental na geração e execução de suas ações. Às políticas orientadas para o mercado seguiram-se esforços de descentralização do processo decisório visando ao aprimoramento da gestão pública, onde buscou-se combinar ajuste fiscal (eficiência orçamentária) com mudança institucional (instituições voltadas para os resultados). Entretanto, o problema da *falha sequencial* das reformas administrativas, decorrente do *dilema do controle*, se constituiu no vetor de constrangimento para a implementação exitosa dessas concepções *gerencialistas*. Qual a natureza dos conflitos e a estratégia de ação dos *policy-makers* no interior da “coalizão reformadora”? Este trabalho, em uma tentativa de responder tal questão, apresenta uma abordagem analítica do dilema do controle baseada na teoria dos jogos. Objetivou-se com isto, apresentar uma formalização do problema da *falha sequencial*, como esforço analítico para o desenvolvimento de modelos formais para fenômenos decisórios na área das ciências sociais em geral, e da Ciência Política em particular.

Introdução

O aperfeiçoamento das ações de governo vem se constituindo em importante objeto de análise de políticas, em especial o tema sobre reformas nas organizações do setor público. A experiência internacional com as reformas orientadas pela *performance* ao longo da década de 1990 possibilitou uma profusão de estudos acerca das reformas administrativas, em boa medida, tendo como foco a descrição dos alcances e/ou limites dessas reformas (BRESSER-PEREIRRA, 1996; 1998a; 1998b; 2001; VALDECI, 1997; VELASCO JR., 1997; FERLIE *et al.*, 1999; ABRÚCIO, 2001; JENKINS, 2001; KETTL, 2001). Afinal, o que conduz às reformas à *falha* na implementação de seus programas? Destacando a natureza dual dos objetivos programáticos das reformas administrativas, em especial aquelas de vertente gerencialista, o *dilema do controle* – como conceituado por Rezende (2004) – explica a fragmentação dos programas reformadores resultado de tensões entre atores estratégicos para a implementação desta política pública. Assim, ancorado no arcabouço teórico que destaca as tensões entre descentralização e desempenho organizacional, o presente estudo buscará explicar as estratégias não-cooperativas no interior da coalizão reformadora, derivada do *dilema do controle*, à luz do instrumental metodológico da teoria dos jogos. Conclui-se com este trabalho que o dualismo intrínseco ao modelo *gerencialista* consiste em um caso de equilíbrio subótimo que reproduz o equilíbrio Cournot-Nash ao fragmentar a política de reforma administrativa. Objetivou-se com isto, apresentar uma formalização do problema da *falha seqüencial*, via dilema do controle, como esforço analítico para o desenvolvimento de modelos formais para fenômenos decisórios na área das ciências sociais em geral, e da Ciência Política em particular.

Destarte, o presente artigo está estruturado em quatro seções onde, na primeira é apresentado o conceito do dilema do controle e seus efeitos sobre a execução da política de reforma. Na seção 2 são sumarizadas as principais vertentes do modelo da nova administração com base em sua evolução teórica na década de 1990. Na seção 3 é desenvolvido um modelo formal onde se identifica o dilema do controle um caso de equilíbrio de Cournot-Nash. E, finalmente na seção 4 são apresentadas as considerações finais do trabalho.

1. O dilema do controle

As reformas nas estruturas da moderna burocracia encontram na existência do problema da *falha seqüencial* o vetor de constrangimento para sua execução exitosa. A vasta literatura sobre as explicações para esta *falha* variam na razão direta da multiplicidade das abordagens analíticas, evidenciando a complexidade do processo de implementação de reformas administrativas decorrente da natureza conflituosa da mudança institucional. Em um amplo *survey* da literatura, Rezende (2004) identificou ao menos 17 argumentações sobre o problema da *falha seqüencial*, onde o fracasso de tais reformas, apesar das diversas interpretações, encontra na “natureza dual” da política de aumento do desempenho organizacional, o elemento “genético” para a sua fragmentação (*cf.* Tabela 1). A partir da análise desta literatura, Rezende reformulou a abordagem analítica para explicar o problema da *falha seqüencial* das reformas administrativas destacando as tensões existentes entre os agentes executores desta

política, no tocante à disputa pelo controle do processo decisório e suas implicações à implementação de ações combinadas de elevação da *performance* em organizações complexas. De fato, tal a abordagem *per se* não é singular, já que, nas palavras daquele autor, “a explicação adicional que estou propondo não é absolutamente nova, dado que ela conecta, integra e combina alguns elementos explicativos de outras abordagens [...]” (REZENDE, 2004: p. 44). Todavia, a abordagem de Rezende torna mais clara a identificação do nexos causal primário da dualidade contida nas ações restauradoras da *performance* organizacional, em particular nas agências governamentais.

Elevar o desempenho de uma organização no tempo consiste na ação combinada de aperfeiçoamento na utilização dos recursos disponíveis (*controle*) e efetividade no atendimento de sua clientela (*desempenho*). Assim, ao se buscar o aumento da *performance* institucional a política dos reformadores deverá ser resultado de iniciativas complementares voltadas para a concretização daqueles objetivos bidimensionais. Porém, como a unicidade da estrutura organizacional é mais normativa que real, a dimensão da eficiência (*controle*) e a dimensão da efetividade (*desempenho*) apresentam funções utilidades distintas no interior de uma mesma agência ou conjunto de agências. Enquanto que para a primeira dimensão a busca pela otimização no gerenciamento e utilização dos recursos é a meta a ser alcançada, para a segunda o alvo é a maximização da oferta a seus consumidores, mesmo que para isto seja preciso uma profunda reformulação de sua estrutura organizacional visando o aumento da efetividade de suas ações. Ou seja, os objetivos distintos produzem estratégias diferenciadas de implementação da reforma que se materializam no problema da *falha seqüencial*. Com isto, o ponto fulcral no conflito interno na condução da estratégia reformadora – por extensão do problema da *falha seqüencial* - reside no embate em torno do processo decisório para a condução do programa de elevação do desempenho organizacional, travado entre o “grupo da eficiência” e o “grupo da efetividade”. A esta disputa, inerente às reformas administrativas orientadas pela *performance*, Rezende denominou de o *dilema do controle*.

A lógica dilemática entre *controle* e *desempenho* manifesta-se nos programas de reformas em agências governamentais através das estratégias antagônicas entre o ajuste fiscal e a mudança institucional. No ambiente das reformas administrativas no setor público, em especial aquelas de perfil *gerencialista*¹, o *controle* materializa-se nas ações de eficiência orçamentária, consubstanciadas nas políticas de ajuste fiscal. Por seu turno, a dimensão *desempenho* volta-se para a alteração do modelo institucional vigente, via descentralização decisória e de recursos, com vistas ao aumento da efetividade organizacional (mudança institucional). A existência de interesses distintos e percepções diferenciadas quanto ao padrão performático a prevalecer na concepção da reforma administrativa dificultam a formação de um ambiente cooperativo para execução das políticas, conduzindo o programa à falhas, no tempo. É esta natureza contraditória entre as ações de ajuste fiscal e de mudança institucional que produz os problemas de ação coletiva no interior da “coalizão reformadora”², tendo a dicotomia centralização/descentralização de recursos como ponto irradiador do conflito estratégico da implementação. Ou seja,

¹ As principais características das reformas *gerenciais* estão apresentadas na seção seguinte.

² Denomina-se aqui *coalizão reformadora* os atores estratégicos (burocratas e agências governamentais) para a formulação e execução da política de reforma administrativa.

“[...] as iniciativas de ajuste fiscal (redução e/ou controle dos custos visando ganhos de eficiência fiscal) requerem maior fiscalização dos sistemas burocráticos, na medida em que a mudança institucional demanda menos controle, sobretudo naquelas em que as propostas de descentralização são predominantes, como é o caso das reformas dos anos 1990.” (*ibid.*).

Percebe-se, portanto, que a baixa cooperação ao longo do processo de implementação de reformas orientadas pela *performance* encontra na questão do *controle* seu elemento explicativo. A fraca aderência das diferentes agências de governo ao conjunto de políticas constitutivas do programa reformador é resultado da natureza dual daquela política pública, manifesta através do fenômeno do dilema do controle, que por sua vez decorre da inconsistência de execução de uma mudança institucional simultânea à política de ajuste fiscal. Aderir às políticas que vão ao encontro de suas preferências e percepções quanto ao formado a ser adotado pelo programa de reforma administrativa faz com que os atores estratégicos desloquem o foco de suas ações dos reais entraves à *performance* organizacional, centrando suas estratégias operacionais para a obtenção do controle dos instrumentos de formulação e execução de políticas. Ou seja, o baixo padrão cooperativo que perpassa as diferentes abordagens do problema da falha seqüencial resultam, na análise desenvolvida por Rezende, do conflito em torno do controle pelos recursos de implementação de políticas públicas.

Apesar da busca pela elevação do desempenho ser o incentivo à elaboração de um programa de reforma administrativa, é no tocante às possíveis modificações na estrutura de controle dos recursos onde se encontra a razão do baixo nível de coordenação das políticas de reforma. A existência de um padrão subótimo de cooperação para executar tal política estabelece um equilíbrio estratégico entre os grupos divergentes, no tocante à ação coletiva, aquém do necessário para a implementação bem sucedida da reforma. Diante disto, se faz pertinente uma análise das estratégias de adesão e deserção ao programa de reforma administrativa por parte dos atores envolvidos em sua implementação para tornar possível a identificação das ações geradoras da descontinuidade desta política pública. Porém, antes, será apresentada uma breve descrição das características do modelo de reforma administrativa gerencial – baseada na evolução analítica registrada por este arcabouço teórico até a década de 1990 - objetivando destacar os elementos antagônicos das políticas propostas para a elevação do desempenho das organizações do setor público naquela década. Buscar-se-á explicitar as inconsistências de políticas que compõem a proposta gerencialista como vetor de acirramento de conflitos no interior da coalizão reformista implementadora das ações de reformas administrativas no setor público, com vistas ao posterior enquadramento de tais conflitos à teoria dos jogos.

Tabela 1
Explicações para a Falha Seqüencial das Reformas Administrativas

Autor	Natureza da Explicação	Argumento
Kaufman (1971)	Conflito de Princípios	"As políticas de reformas trazem em si um conflito de princípios sobre como executar a reforma."
March e Olsen (1972)	<i>Garbage can</i>	"Reformas são dotadas de alta incerteza, complexidade e ambigüidade, que produzem dificuldades de cooperação."
March e Olsen (1983)	<i>Garbage can</i>	"Reformas tendem a desencadear um conjunto de forças centrípetas e centrífugas que tendem a tornar as modificações muito difíceis de implementar."
Pressman e Wildavsky (1984)	Dilemas de ação coletiva	"As reformas produzem dilemas de ação coletiva e, portanto, geram mais demandas por coordenação e controle."
Baier <i>et. al.</i> (1989)	Atenção dos atores estratégicos	"As políticas de reformas não são suficientemente capazes de manter a atenção dos atores estratégicos por longo período de tempo."
Baier <i>et. al.</i> (1989)	Natureza da reforma	"As reformas tendem a desencadear processos reativos dados seu grande teor de incerteza e de complexidade e os resultados imprevistos."
Brunsson e Olsen (1993)	Demandas conflitantes	"As demandas conflitantes entre a mudança e a estabilidade em um processo de reforma geram falhas."
Desveaux (1994)	Absorção de incertezas	"Reformas geram alta incerteza nos diversos atores, o que torna mais complexa e mais difícil a mudança na direção desejada."

Continua

Continuação

Autor	Natureza da Explicação	Argumentação
Kaufman (1995)	Resistência organizada	"Reformas enfrentam resistência em razão de: a) benefícios gerados pelo <i>status quo</i> ; b) oposição calculada; c) reduzida habilidade para mudança."
Kaufman (1995)	Descentralização x Coordenação	"Processos de descentralização causam problemas de coordenação entre principais e agentes o que demanda mais controle, produzindo falha."
Perters e Savoie (1996)	Contradições, ambigüidades e incerteza	"Reformas demandam mais coordenação e controle."
Perters e Savoie (1996)	Altas expectativas	"Reformas produzem elevadas expectativas quanto aos seus impactos, o que produz dificuldades de cooperação dos atores com a mudança."
Light (1997)	Ondas de reformas	"Reformas geram mais reformas; quanto mais o governo é reformado mais o Congresso e a Presidência as consideram necessárias."
Coe (1997)	Conflito estrutural	"Quando as reformas são implementadas, outras forças operando no sentido de manter o <i>status quo</i> as inibem."
Seidman (1998)	Poder	"Objetivos conflitantes geram falhas sequenciais nas reformas."

Continua

Autor	Natureza da Explicação	Argumento
Caiden (1999)	Institucionalização	"Reformas ocorrem em ambientes altamente institucionalizados que tornam as mudanças muito latentes e com reduzida efetividade."
Rezende (1999; 2004)	Dilema do controle	"A questão do controle mais que a <i>performance</i> em si é a causa da falha seqüencial das reformas administrativas."
Diversos autores	Diversidade x <i>One size fits all</i>	"Alta diversidade de interesses das agências administrativas reduz as chances de cooperação Com políticas de reformas centradas em modelos uniformes."

Fonte: Rezende (2004, Quadro 1: pp. 42-44)

2. A natureza dual modelo de reforma gerencialista

As reformas nas organizações do setor público não são novidades em política pública, mas o conjunto de ações executados na década de 1990, segundo Kettl (2001), pela primeira vez, registrou uma ação combinada de ajuste fiscal e políticas de elevação do desempenho organizacional voltadas para a satisfação da clientela das agências de governo. Embora o último decênio do século XX tenha sido marcado por este conjunto de políticas reformadoras, os resultados de sua implementação ficaram aquém dos esperados. Planejadas na esteira da forte crise fiscal e de representação dos governos ocidentais, os programas de reformas administrativas no setor público transmutou-se ao longo de sua diáspora internacional, muito como resultado de problemas de adequação de políticas e objetivos quando de sua execução. A abordagem da *nova administração pública* (doravante NAP), como resultado de suas variações temporais, não apresenta um conjunto uniforme de ações com vista à melhoria do desempenho das organizações públicas. De fato, “*não há definições claras ou unânimes sobre o que a nova administração pública é realmente e não somente há controvérsias acerca do que é ou do que está a caminho de tornar-se, mas também do que deveria ser.*” (FERLIE et al. 1999: p. 24). Porém, é possível identificar ao menos quatro pilares teóricos da NAP que se sucederam e se somaram ao longo da onda reformista do final do século passado (cf. Tabela 2).

Entretanto, um elemento comum aos quatro modelos identificados por Ferlie para a NAP³ é a abordagem conjunta da eficiência orçamentária e a melhoria na prestação dos serviços públicos. Se o modelo 1 focava suas ações exclusivamente no ajuste fiscal, os demais incorporam esta vertente de política e acrescentam a dimensão da mudança institucional como instrumento para a recuperação da *performance* das organizações públicas. De fato, a partir do modelo 2 o componente da mudança na estrutura de incentivos e punições das agências de governo passaram a integrar as políticas gerencialistas, seja através do downsizing de agências de governo ou da criação de mecanismos de gerenciamento dos processos de mudança na cultura organizacional. Ou seja, o modelo de administração pública gerencial, ao longo de sucessivas implementações, passou a ficar suas bases no binômio eficiência/efetividade, tendo como instrumentos de ação políticas de eficiência fiscal e de *performance* no atendimento da clientela estatal (cidadão). Em outros termos, o modelo gerencial passou a combinar políticas de *controle* com políticas de elevação de desempenho via mudanças no gerenciamento dos recursos públicos.

³ Doravante denominada de administração pública gerencial ou modelo *gerencialista*.

Tabela 2
Sumário da Evolução Analítica da Administração Pública Gerencial

Versões da NAP	Foco	Limite
Modelo 1	Impulso para a eficiência	• Ações exclusivas de ajuste das contas públicas.
Modelo 2	Downsizing e descentralização	• Redução linear da oferta de bens públicos, acompanhada de queda nos ganhos de escala na implementação de políticas.
Modelo 3	Busca da excelência	• Ênfase nas formas carismáticas de liderança, levando à tentativas de gestão da mudança cultural da organização.
Modelo 4	Orientação para o serviço público e aumento da accountability	• Importação de modelos da administração privada para a pública, visando atingir um alto padrão performático para esta última.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ferlie *et al.* (1999).

Destarte, fica evidenciado o caráter dual da abordagem da *nova administração pública*, ao menos com base na evolução analítica observada até a década de 1990. Percebe-se que seus objetivos programáticos não vislumbraram o conflito entre a natureza de uma política de eficiência fiscal, onde o controle sobre os recursos é condição *sine qua non* para a sua execução exitosa, e os choques distributivos derivados de modificações nas estruturas de poder interna e externa das agências. Diante desta natureza dilemática, a implementação de reformas administrativas enfrentou comportamentos destoantes de atores estratégicos inclusos na coalizão de reformadores, que desencadearam estratégias de não-cooperação na execução do programa, haja vista as concepções antagônicas quanto ao caráter e alcance da reforma. Se o modelo *gerencialista* traz em sua “genética” elementos indutores de conflitos de interesses no interior da aliança reformadora, como tais conflitos se materializam na execução da política? Ou especificamente, como os embates de poder no âmbito da reforma podem ser formalizados em um modelo analítico?

3. A implementação da política de reforma e sua natureza não-cooperativa: o dilema do controle como um caso de *equilíbrio de Cournot-Nash*

Nesta seção se analisará o dilema do controle como um caso de não-cooperação com resultado subótimo para a execução de políticas de reforma da administração pública, em particular aquelas de cunho gerencialista, materializando-se no clássico problema da *falha seqüencial*. Considerando a existência de dois grupos no interior da coalizão reformadora, formados pelo “grupo do ajuste fiscal” e pelo “grupo da *performance*”, a implementação da política de reforma gerencialista I_R pode ser descrita como função de duas ações diferenciadas a serem posta em execução, patrocinadas por estes grupos de atores estratégicos antagônicos. Assim:

$$I_R = f(e) + f(w) \quad (1)$$

Portanto, sendo e e w o ponto de execução das políticas de ajuste fiscal e mudança institucional, respectivamente; p a probabilidade de implementação das ações que compõem a política de reforma administrativa; e^* e w^* a execução ideal das ações de *controle* e *performance*, e, b o benefícios dos atores com a implementação de suas concepções de reforma, temos que a função utilidade do grupo (jogador) i quanto às ações do programa de reforma é definida como:

$$U^i(e, w) = p[(e - e^*)^2] + (1 - p)[w - w^*]^2 + pb \quad (2)$$

Com $p = (0,1)$ para manter a estrutura analítica do jogo exclusivamente de estratégias puras⁴.

Assim, considerando que o equilíbrio de Nash é estabelecido como sendo:

$$\forall i \pi_i(s_i^*, s_{-i}^*) \geq \pi_i(s_i, s_{-i}^*) \quad \forall s_i \quad (3)$$

Onde π_i é a função de recompensa do jogador i , ou seja, seu *payoff*; s_i é a estratégia do jogador i e s_{-i} a estratégia dos demais jogadores; bem como (s_i^*) é a estratégia dominante do jogador i e (s_{-i}^*) a estratégia dominante dos jogadores, exceto i . Destarte, admitindo a condição (1) o programa de reforma administrativa é ofertado como um pacote único de políticas, onde não se detecta, *a priori*, qualquer diferencial entre as ações de eficiência fiscal e de *performance*. Ou seja, o programa da reforma é tido como homogêneo. Ademais, como cada grupo buscará maximizar seus benefícios com a política, estes são resultados da diferença entre o esforço de execução das ações de *controle* ou *performance* e o custo do esforço implementador de cada uma destas ações. Assim, reescrevendo (1), temos que:

⁴ Para uma explicação deste procedimento cf. RASMUNSEN (1996).

$$I_R = k - \alpha(q_1 + q_2) \quad (4)$$

Onde k e α são constantes, q_1 e q_2 consistem no esforço de cooperação do grupo do ajuste fiscal e no esforço cooperativo do grupo da *performance*, respectivamente, para a execução do programa reformador. Por sua vez o benefício de cada grupo é:

$$b_1 = kq_1 - \alpha q_1^2 - \alpha q_1 q_2 \quad (5.1)$$

$$b_{12} = kq_2 - \alpha q_1 q_2 - \alpha q_2^2 \quad (5.2)$$

Com o custo da ação de cada grupo, para simplificar, sendo considerados iguais e definidos como cq_1 e cq_2 . Assim, a função de *payoff* de cada um dos grupos no interior da coalizão reformadora é estabelecida por:

$$\pi_1 = kq_1 - \alpha q_1^2 - \alpha q_1 q_2 - cq_1 \quad (6.1)$$

$$\pi_2 = kq_2 - \alpha q_1 q_2 - \alpha q_2^2 - cq_2 \quad (6.2)$$

Operando a primeira derivada de (6.1) e (6.2), de acordo com a condição de primeira ordem para maximização das funções, tem-se:

$$\partial \pi_1 / \partial q_1 = k - 2\alpha q_1 - \alpha q_2 - c = 0 \quad (7.1)$$

$$\partial \pi_2 / \partial q_1 = k - \alpha q_1 - 2\alpha q_2 - c = 0 \quad (7.2)$$

Colocando em evidência o esforço cooperativo dos grupos:

$$q_1 = [(k - \alpha q_2^e - c) / 2\alpha] \quad (8.1)$$

$$q_2 = [(k - \alpha q_1^e - c) / 2\alpha] \quad (8.2)$$

Aqui q^e consiste na expectativa que cada grupo antagônico no interior da coalizão reformadora em relação ao esforço de cooperação que seu oponente fará para a condução da reforma. Com isto, definiu-se a *função de reação* de cada grupo e, ao se considerar que $q_1 = q_1^e$, e $q_2 = q_2^e$, e resolvendo as equações (8.1) e (8.2) com sistema, definem-se as equações para o equilíbrio de Nash q^N do padrão cooperativo de cada grupo no interior da coalizão reformadora como:

$$q_1^N = [(k - c) / 3\alpha] \quad (9.1)$$

e

$$q_2^N = [(k - c)/3\alpha] \quad (9.2)$$

Como o embate em torno do modelo de implementação da reforma desvirtua os grupos reformadores quanto aos reais problemas do desempenho organizacional, acirrando o embate entre eles, e produzindo um padrão cooperativo no interior da coalizão reformadora aquém daquele requerido para a execução exitosa da política de reforma do tipo *gerencialista*. A execução simultânea do ajuste fiscal e da mudança institucional transforma-se em vetor de constrangimento para a implementação da reforma administrativa, conduzindo-a ao problema da *falha seqüencial*. Assim, percebe-se que o *dilema do controle*, ao ser analisado à luz da teoria dos jogos, pode ser enquadrado em um caso de equilíbrio subótimo do tipo Cournot-Nash como demonstrado acima. É importante ressaltar que, para efeito de simplificação, ao admitir aqui os custos decorrentes do esforço implementador como iguais desconsiderou-se a possibilidade plausível de um grupo se sobrepujar a outro na condução das ações da reforma. De fato, quanto mais premente for a necessidade do ajuste fiscal mais poder decisório o “grupo do controle” terá na condução da reforma administrativa.

4. Considerações finais

Neste artigo buscou-se apresentar o problema da falha seqüencial das reformas administrativas, em particular as reformas gerenciais, a partir da concepção do dilema do controle, através de um modelo analítico formal. Para tanto, recorreu-se aos instrumentos da teoria dos jogos e descreveu-se o padrão dilemático das reformas gerencialistas como um caso de equilíbrio subótimo, nos moldes do equilíbrio Cournot-Nash. Decerto que este trabalho apresentou limitações analíticas decorrentes da opção do instrumento metodológico utilizado para o seu objetivo, haja vista que, ao se considerar, *e.g.*, o jogo da execução da reforma como pautado por estratégias puras, evidencia-se o grau de simplificação da abordagem aqui desenvolvida. Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de outros padrões de formalização do problema da falha seqüencial, via dilema do controle, adequando-o o máximo possível às ações estratégicas reais dos atores envolvidos nas políticas de reformas administrativas.

Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando L. (2001). “Os Avanços e os Dilemas do Modelo Pós-Burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente”. In: BRESSER PEREIRA, L.C. & SPINK, P. (orgs.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 4ª edição. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

BRESSER PEREIRA, L.C. (1996). *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina*. São Paulo. Editora 34.

_____. (1998). *Reforma do Estado para Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo. Editora 34.

_____. (1998b). “A Reforma do Estado nos Anos 90: a lógica e os mecanismos de controle.” In: *Lua Nova*, nº 45, pp. 49-91.

_____. (2001). “Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado.” In: BRESSER PEREIRA, L.C. & SPINK, P. (orgs.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 4º edição. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

FERLIE, Ewan, ASBURNER, Lynn, FITZGERALD, Louise, PETTIGREW, Andrew. (1999). *A Nova Administração Pública*. Brasília, Editora da UNB.

JENKINS, Kate. (2001). “A Reforma do Setor Público no Reino Unido”. In: BRESSER PEREIRA, L.C. & SPINK, P. (orgs.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 4º edição. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

KETTL, Donald F. (2001). “A Revolução Global: reforma da administração do setor público.” In: BRESSER PEREIRA, L.C. & SPINK, P. (orgs.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 4º edição. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

RASMUSEN, Eric (1996). *Juegos e información: uma introdución a la teoria de juegos*. Ciudad de México-DF: Fondo de Cultura Econômica. 1º edição em espanhol.

REZENDE, Flávio da Cunha (2004). *Por que falham as reformas administrativas?* Rio de Janeiro: Editora da FGV.

_____. (1999). *Administrative Reform, Permanet Failure, and the Problem of External Support: MARE and the Reform of the State Apparatus in Brazil*, PhD Dissertation, Cornell University, Ithaca, New York.

VALDECI, Araújo. (1997). “A reforma administrativa francesa.” In: Texto para Discussão nº 20, Brasília, FGV/EBAP/ENAP.

VELASCO JR. (1997). *A Economia Política das Políticas Públicas: As Privatizações e a Reforma do Estado*, Texto para Discussão nº 55, BNDES, Rio de Janeiro.