

Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público

Regina Silvia Pacheco*

Resumo

Regina Silvia Pacheco, uma das mais renomadas especialistas em burocracia e gestão pública no país, traça uma retrospectiva da discussão teórica clássica sobre as relações entre burocracia, política e Estado e sua aplicação ao caso brasileiro, em especial no decorrer do governo Lula da Silva, tomando como exemplo as nomeações para os cargos de confiança no Executivo federal, os chamados cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS). Descarta as teses correntes de que as nomeações para cargos de confiança sejam produto apenas de alianças políticas e compromissos clientelísticos e demonstra que o governo Lula da Silva supervalorizou, em termos de prestígio e salários, os *insiders*, ou seja, os funcionários públicos nomeados para o exercício de altos cargos de direção. Ao mesmo tempo, atenta para que esse governo tornou muito flexível a definição do que venha a ser funcionário público quando se trata de ocupar, principalmente, cargos de confiança de menor importância decisória.

Palavras-chave: burocracia e política, cargos de confiança, teoria da burocracia, serviço público e carreiras, governos Lula da Silva e Fernando Henrique Cardoso.

Abstract

Regina Silvia Pacheco, one of the most renowned experts on public administration and policymaking in Brazil, provides a retrospective analysis of the classical theoretical discussions on the relationship between bureaucracy, politics, and the state and its application to the Brazilian case, specifically during the Lula da Silva Administration, taking as an example the political appointments in the Federal Executive Branch, known as Senior Advisory Positions (DAS). The author rejects the current claims that the appointments resulted merely from political alliances and patronage commitments and demonstrates that in terms of prestige and salaries, the Lula da Silva Administration relied heavily on the “insiders”, i.e., public employees appointed to senior positions. Meanwhile, the author calls attention to the fact that the Lula Administration gave a highly flexible definition to “public employee”, especially when they occupied less important political positions in the bureaucracy.

Keywords: bureaucracy and politics, appointed positions, theory of bureaucracy, public service and careers, Lula da Silva and Fernando Henrique Cardoso Administrations.

* **Regina Silvia Pacheco**, doutora em Desenvolvimento Urbano, professora de Gestão e Administração Pública na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, ex-presidente da Escola Nacional de Administração Pública.

1. Introdução

Mais do que a satisfação de estar aqui, é ver o trabalho da Maria Celina D'Araujo, ao longo desses anos, tratando de um tema que me é muito caro: a questão dos dirigentes públicos e os critérios para sua nomeação. Escrevi o primeiro texto sobre este assunto em 2002, quando o tema ainda não tinha nenhum prestígio entre os cientistas políticos (Pacheco, 2002). Quer dizer, depois dos estudos mais conhecidos, dos anos 1980 e começo dos 1990, ninguém mais se ocupava disso. Então, é realmente uma satisfação saber que novas pesquisas estão sendo feitas e novos pesquisadores estão sendo formados e iniciados no tema.

O nome dado a esta mesa foi “Governos de esquerda e recrutamento de dirigentes públicos”. A primeira indagação que este título me provocou foi: há algo diferente nas práticas dos governos de esquerda nas nomeações para cargos públicos? Se sim, é diferente em relação a quê? Diferente em relação ao legado? Diferente das práticas tradicionais? E de que cargos públicos estamos falando? Será que o tema abrangeria as agências reguladoras? Será que abrangeria até, mais amplamente, algumas grandes empresas como a Companhia Vale do Rio Doce, cuja substituição do presidente está gerando tanta polêmica?¹

Enfim, a pergunta é: quando se trata de nomeações para cargos públicos, há, nos governos de esquerda, algo diferente da lógica do clientelismo e da patronagem que a literatura apontou como sendo a grande marca de governos conservadores? Lembro-me que esta é uma percepção muito difundida na literatura, mas isto não quer dizer que eu concorde com ela.

Mais recentemente, as discussões em torno da teoria democrática vêm enfatizando a necessidade de controles democráticos sobre a burocracia. Para esta vertente, é do interesse da democracia que haja um controle pelos políticos sobre as burocracias. Claro que aqui estamos falando, neste caso, de burocracias sólidas. Burocracias totalmente instituídas, com carreiras verticais, a quem são reservados os cargos de direção em muitos casos. Estamos falando do caso das burocracias weberianas dos países anglo-saxões, ou então de outros países europeus, da França, da Alemanha etc. Nestes países, a crise de legitimidade do Estado implicou uma preocupação muito forte dos políticos com a (falta de) responsividade da burocracia. Os políticos preocuparam-se em fazê-la responder rapidamente às orientações políticas de seus governos. Ou seja, esta é outra perspectiva para olhar o tema da relação entre burocracia e políticos indo além do eixo clientelismo e patronagem.

Há, ainda, uma outra maneira de olhar a questão dos controles sobre a burocracia. Mais especialmente com relação aos cargos de direção, muitos desses países fizeram reformas no sentido de liberar o preenchimento desses cargos do monopólio até então existente que reservava aos burocratas a exclusividade para ocupar os cargos de direção. Os sistemas de escolha de dirigentes foram reformados, visando, de certa forma, a oxigenar as entradas, admitindo entradas laterais para os postos de direção, algo que nós temos há muito tempo no Brasil, mas fazendo isso de uma maneira muito estruturada e com critérios previamente definidos. E acho que um dos melhores exemplos disso é o caso do Chile, que instituiu o “sistema de alta dirección”.

No Brasil, permanece a visão de que as práticas tradicionais estão muito mais associadas   patronagem e ao clientelismo, apesar de haver estudos que mostram outra realidade. Acontece que esses estudos têm pouco impacto na maneira de pensar o tema dos cargos de livre nomea o.

Voltando   questão de se há algo de diferente nas práticas de nomea o dos governos de esquerda, confesso que não sei responder. Talvez este seja o debate de hoje, mas acho que uma maneira alternativa de pensar esse assunto no Brasil seja refletir sobre os governos de coalizão. Podemos discutir a questão das nomea es nos governos de coalizão ou, ainda, nos governos de coalizão liderados por um partido de esquerda, porque acho que cada vez menos teremos governos que não sejam de coalizão. E a pergunta   saber se e quanto o uso desses cargos entra na administra o da coalizão. Este   um dos debates na ciência política hoje. Os pesquisadores da ciência política, em geral, estão mais preocupados com a administra o da coalizão do que com a qualidade do Estado. Então, o que se busca saber   se o Partido dos Trabalhadores (PT) divide os cargos de livre nomea o com os outros partidos da coalizão proporcionalmente, e a partir de quais critérios: número de cadeiras de cada partido da base aliada no Congresso, dentre vários outros. Seus autores estão preocupados com a questão da gestão, da administra o, da coalizão e não com o seu impacto sobre a qualidade do Estado. Busca-se somente saber se o partido dominante, o PT, tem dividido ou não seu poder de nomea o, ou se tem usado os cargos como moeda de troca para a sustenta o do governo.

Além disso, temos que lembrar que estamos falando de presidencialismo. Isto torna a questão diferente da discussão sobre responsabiliza o da burocracia perante os políticos nos países parlamentaristas, em que todos os ministros ou secret rios de Estado são eleitos. Eles são, primeiro, parlamentares, e depois responsáveis por partes do aparelho do Estado. Além disso, nós no Brasil estamos falando de um certo presidencialismo, não de qualquer um, aquele chamado de presidencialismo exacerbado, em que o presidente tem poderes extraordinários, se comparado a outros países.

Eu diria também que o contexto econ mico deveria ser levado em conta. Num contexto pós-crise, de crescimento, quer dizer, num contexto de expansão das despesas do Estado, como   o presente, talvez a questão da nomea o para cargos públicos seja diferente. A remunera o para esses cargos   diferente hoje em dia, como observou o professor e ministro Bresser-Pereira. Houve aumento significativo da remunera o dos cargos mais qualificados na administra o pública federal no Brasil. Pode haver maior disputa por esses cargos ou maior atratividade para pessoas qualificadas, já que hoje um DAS 6 (Cargos de Dire o e Assessoramento), que   o nível mais alto dos cargos de livre nomea o no governo federal, abaixo de ministro e secretário-executivo, tem remunera o média mensal de R\$ 21 mil, conforme o que consta no *Boletim Estatístico de Pessoal*, referente a dezembro de 2010. Esta   uma remunera o bastante atrativa, fora os orçamentos que manejam etc. Enfim, talvez o tema dos cargos de dire o mereça ser contextualizado não são em rela o ao regime político de que falamos, mas também levando em conta variáveis do contexto econ mico.

De toda maneira, permanece essa visão de que a ocupação dos cargos de livre nomeação se dá por critérios políticos ou político-eleitorais, ou por critérios clientelísticos, mas eu queria lembrar aqui uma série de estudos que mostraram outra coisa. Primeiramente, faço referência a Ben Ross Schneider (1994), que mostrou a importância da circulação de altos administradores públicos pelas empresas estatais, pelos órgãos da administração, por ministérios, na estratégia de industrialização do Brasil, quer dizer, como um exemplo positivo de ocupação dos cargos de livre nomeação.

Quero lembrar o estudo clássico da Barbara Geddes, *O dilema dos políticos* (1996). O título sugere que se não houvesse várias alternativas para a decisão do chefe de governo quanto às estratégias de nomeação, não haveria um dilema. Se bastasse usar clientelisticamente os cargos para compor o governo, ou como moeda de troca para obter apoio dos partidos políticos, visando a uma sustentação imediata do governo, Geddes não teria encontrado um dilema. Ela encontrou o dilema exatamente porque o clientelismo não é a única estratégia à disposição do governante, para montar seu governo. E não é a única estratégia entre países diferentes, nem entre governos dentro de um mesmo país, e nem mesmo dentro do mesmo governo, porque a autora mostra que não só em áreas diferentes pode haver critérios diferentes, como muitas vezes em momentos diferentes dentro de uma mesma área – trata-se de uma composição de critérios. Em momentos de crise, em que o governo perde sustentação, o governante pode mudar a estratégia utilizada nas nomeações.

Barbara Geddes pesquisou a montagem das equipes ministeriais. Isto é diferente de cargos de livre nomeação em geral, abrangendo dirigentes, gerentes, assessores. Esta, aliás, é outra observação de caráter metodológico. Acho que é preciso sempre afinar essa análise. Uma coisa é falar de ministros, aqueles que compõem diretamente a equipe do presidente, a equipe do governante, que necessariamente têm que fazer parte de um grupo político que integra o governo. Ainda assim, Geddes acha estratégias que combinam lealdade pessoal, trajetória profissional, reputação na sua própria área, como outros critérios que fazem parte dessas escolhas – indo muito além do simples uso desses cargos como moeda de troca política.

Mas, além dos ministros, há pelo menos outros dois grupos a diferenciar: os assessores e os dirigentes de serviços públicos. A literatura diferencia os chamados pássaros, os que passam rapidamente, que são os assessores, os “birds of passage”, dos dirigentes públicos que têm o cargo de direção de uma entidade que tem que prestar um serviço público: um hospital, uma escola, um posto de assistência social etc. A literatura diferencia esses cargos, mas o debate, em geral, trata tudo junto.

Seguindo na linha dos estudos que mostram que a estratégia de nomeação utilizada pelos governos não é única, quero lembrar também o estudo de Edson Nunes (1997). Com as quatro gramáticas utilizadas pelo autor para falar da relação Estado-sociedade, ele evidencia como essa relação variou ao longo do tempo, combinando as diferentes gramáticas, que, mesmo diversas, não se excluem mutuamente. A partir da análise com as quatro gramáticas por ele usadas (clientelismo, corporativismo, igualdade de procedimentos e

insulamento burocrático), é possível também deduzir diferentes critérios utilizados pelos governos para preencher os cargos de livre nomeação.

Outro estudo importante foi realizado por Maria Rita Loureiro e Fernando Abrúcio (1999). Eles estudaram o perfil dos nomeados desde o governo Sarney até o governo Fernando Henrique, em diversos ministérios, buscando identificar as estratégias de nomeação utilizadas e também acharam critérios variados em diferentes ministérios, em diferentes governos, em diferentes momentos.

Na verdade, existe diversidade de critérios, mas em geral isso acaba sendo esquecido em prol de uma visão ainda muito marcada pelas origens do paradigma burocrático da separação entre política e administração. Como se isso fosse possível, desejável e a única forma de organizar o Estado para que ele tenha qualidade. Basicamente são dois os pilares teóricos que sustentam essa visão: Woodrow Wilson, com seu texto clássico de 1887 (1955), e Max Weber (2009) como a outra grande referência para o tema.

Essa concepção já foi também longamente discutida na literatura, seus limites etc. Nesse sentido, cabe lembrar o estudo, que já se tornou clássico, de Aberbach, Putnam e Rockman (1981) falando do *continuum* entre políticos e burocratas. Não existe um burocrata puro, um político puro, o que existe é um *continuum*. Ou, então, de Michael Lipsky (1980), quando discutindo os burocratas de linha de frente, “street level bureaucrats”, lembrou que não é verdade que o burocrata não decide quando implementa políticas públicas. Os altos dirigentes de estruturas burocráticas, são de fato, como diria o professor Bresser, profissionais com um poder discricionário muito grande. Enfim, há vários outros estudos que mostram os limites dessa visão de uma separação total entre administração e política. No entanto, o tema da nomeação para cargos públicos ainda é marcado fortemente pela aura dos *insiders*, da superioridade dos funcionários públicos como ocupantes dos cargos de direção. Como se ser funcionário público fosse o requisito necessário e suficiente para produzir bons gestores ou bons administradores públicos. Necessário, suficiente e exclusivo! Como se os *outsiders*, assim chamados na literatura, aqueles que entram para ocupar cargos de direção vindos de fora do serviço público, fossem todos marcados com o carimbo da politização ou do clientelismo, do mau desempenho etc.

Quero lembrar aqui um conceito fundador das propostas da reforma gerencial que está no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, que eu diria ser muito corajoso, porque enfrenta essa visão de que só os funcionários públicos nos salvarão da politização, ou do que for: a referência de Luiz Carlos Bresser-Pereira aos dois “mitos de Brasília.” Quem leu atentamente o Plano Diretor sabe isso. Bresser faz referência ao mito da carreira e ao mito dos DAS. O mito de que necessariamente carreira é bom e todos lutamos por ela, e o mito de que os DAS e os cargos de livre nomeação são algo necessariamente ruim e que devemos combatê-los. Acho que é corajoso porque enfrentou uma visão geral e afirmou outra visão que era distinta: mostrou como carreira é só aparentemente aquilo que queremos porque as ações corporativas dos funcionários públicos de carreira e de suas associações, insistentemente detonam a ideia de carreira na medida

em que querem aumentos no salário inicial. Então, a amplitude de carreira (a diferença entre a remuneração inicial e final) em 1995, em muitos casos era de 14%, 7%, o que quer dizer que isso não é uma carreira. Depois eu até escrevi algo sobre isso, emprestando, modestamente, o conceito da Barbara Geddes: falei do “dilema dos burocratas”, porque nenhum burocrata aceita a carreira piramidal em que só alguns chegarão ao topo (cf. Pacheco, 2008). Assim, a noção essencial de carreira burocrática, clássica, não é aceita pelos integrantes das carreiras e suas associações.

Para Bresser, o segundo mito de Brasília refere-se aos DAS como um mito negativo. Ele mostra que já naquela época esses cargos eram ocupados majoritariamente por servidores de carreira, em patamares compatíveis com o que depois a legislação consagrou como reserva de DAS para integrantes de carreira (Bresser-Pereira, 2000).² Esse é de verdade um sistema de promoção, pois os melhores servidores de carreira são disputados para ocupar esses cargos em Brasília. Essa era a situação em 1995. Talvez nesse sentido alguma coisa tenha mudado, porque hoje tem mais gente qualificada, concursada. De toda forma, há uma concorrência entre chefes, entre ministros, entre dirigentes para atrair as melhores pessoas, os melhores funcionários, oferecendo um DAS.

Não tenho a menor condição de falar sobre o governo Dilma, ainda não há dados publicados. O *Boletim Estatístico de Pessoal*, disponível na Internet desde 1996, no momento em que falo está no número 177, de janeiro de 2011, com dados de dezembro de 2010; ainda, portanto, relativos ao governo anterior. O *Boletim* traz um conjunto muito rico de informações sobre pessoal, e algumas informações relativas aos ocupantes dos cargos em comissão no governo federal, as únicas que existem, fora o trabalho artesanal que vem sendo realizado pela Maria Celina e sua equipe de pesquisadores. Então, não há nada ainda sobre o governo Dilma. Mas eu queria arriscar aqui algumas coisas sobre o governo Lula.

Apesar de não ter todos os dados para mostrar, quero propor algumas teses para animar nosso debate. A primeira é de que o governo Lula contribuiu para recolocar o debate sobre os cargos em comissão no seu enquadramento tradicional. Voltou a louvar as virtudes dos *insiders* no discurso e aumentou consideravelmente a remuneração dos dirigentes públicos que são funcionários públicos. Não sei se todo mundo sabe como se dá a remuneração dos ocupantes dos cargos em comissão que são servidores públicos: existe um valor do DAS, e quem é funcionário público mantém o seu salário de origem e ganha mais um percentual desse valor, um percentual do chamado “DAS cheio”. No tempo do ministro Bresser, ele tinha um percentual de 25%; depois foi elevado, no final do governo Fernando Henrique, já sem o ministro Bresser, para 40%. Esse percentual hoje é de 60%, o que significa que hoje a diferença de salário de um ocupante de cargo em comissão, entre alguém que é funcionário e alguém que não é funcionário, é muito grande. Essa remuneração média de R\$ 21 mil a que me referi é a média de todas as remunerações dos ocupantes do DAS 6, mas é fortemente marcada pelos que são funcionários, que hoje são cerca de 50% dos ocupantes de DAS 6. Então, eu diria, essa é a primeira tese que formulo para debate a propósito de como o governo Lula tratou o tema dos cargos de livre nomeação: o discurso do governo demonstra

uma revaloriza o dessa maneira tradicional de pensar o tema ao afirmar que os *insiders* são melhores, que profissionalizar   trazer funcionários para os cargos etc.

A segunda tese   que o governo turvou os termos do debate, porque reservou cotas de DAS para funcionários públicos, mas estendeu de maneira muito frouxa a maneira de entender o que sejam funcionários. Quer dizer, hoje para cumprir os requisitos legais, para ser considerado funcionário, qualquer funcionário – civil ou militar, das três esferas da federa o, dos três poderes, acho que, em alguns casos, também ativos e aposentados, estamos falando de um universo de dez milhões de pessoas. Então, qualquer uma dessas dez milhões de pessoas, ao ser levada para a Brasília,   considerada funcionário e está dentro da “reserva” estipulada pelo decreto. Turvar o debate   confundir seus contornos. O governo afirma que está reservando os cargos de livre nomea o para funcionários, mas ao mesmo tempo está estendendo a visão do que   funcionário muito amplamente. Não estou dizendo que isso   bom ou ruim, estou s  constatando.

A terceira tese   de que a prática   diferente do discurso. Para esses níveis, o percentual de cargos ocupados por funcionários já era praticado antes.   s  olhar o *Boletim Estatístico de Pessoal*: 75% dos DAS de 1 a 3 já eram ocupados por funcionários públicos há muito tempo. Apesar disso, e apesar do discurso e do decreto, o governo Lula não conseguiu manter essa porcentagem para os níveis inferiores. O que explica que nos níveis inferiores não se consiga manter 75% de funcionários   uma pergunta aberta. Lembro aqui o que diz Paul Light (1995): o importante não   quantos cargos são de livre nomea o, isso   muito difícil de aferir, de discutir, de estabelecer a propor o etc. O problema   quando a nomea o de não funcionários chega aos níveis muito baixos da estrutura administrativa do Estado. Verificar que nos níveis 1, 2 e 3 dos cargos de DAS não estão sendo cumpridos os requisitos que estabelecem que 75% devem ser ocupados por funcionários, me leva   petulância de afirmar que o discurso do governo Lula foi diferente da prática.

Outro aspecto que evidencia esta tese   que o governo expandiu os cargos de DAS de 17 mil para 22 mil, mais de 30% de aumento, mas não são isso. Esse aumento,   só olhar os dados, se dá nos níveis superiores, nos DAS 4, 5, 6, tendo subido cerca de 50% em alguns casos, ou quase dobrado no caso do DAS 5 entre 2002 e 2010. Os números estão lá, no *Boletim Estatístico de Pessoal*.

Houve uma estratégia do partido, no período de transi o do governo Fernando Henrique para o governo Lula. O PT fez uma lista de quais eram os cargos importantes a ocupar pelo partido, e dos quais não poderia abrir mão. Então, não   simplesmente falar de cargos de livre nomea o. Trata-se de entender muito bem a máquina e saber onde se pode abrir mão de certos cargos para a coalizão e onde isso não pode ser feito. Há um pesquisador em São Paulo, Sergio Praça, estudando coalizão do governo Lula. Ele detecta o domínio do PT nos ministérios controlados pelo partido, a divisão de cargos com o PMDB nos ministérios dominados por este partido e por partidos menores.

Para terminar, há que considerar não apenas os 22 mil DAS hoje existentes, mas os demais cargos que recebem gratifica o que, no total, passaram de 70 mil para 86 mil

entre 2002 e 2010. Uma grande parte deles é reservada a servidores de carreira, mas, em todo caso, há ali o poder do governo de conceder a gratificação, a coordenação, a chefia. Ou seja, é também uma maneira de decidir, fazer concessões, diferenciar.

Meu último comentário refere-se ao método de trabalho do Partido dos Trabalhadores. O PT tem “um modo petista de governar”, conhecido desde a sistematização da experiência dos governos municipais nos anos 1980 e que em alguns casos é muito interessante. Foi um método muito marcado por Carlos Matus, que trabalhou com o presidente Allende e depois fez uma sistematização sobre a ciência e as técnicas de governar. Parece que esse modo petista de governar fez com que os ministros, hoje, tenham perdido espaço de decisão. Pelo menos é o que se deduz a partir de depoimentos de pessoas do governo que admitem ter menos autonomia. De fato, o que vai ser feito por cada ministério passou a ser estruturado no Plano de Aceleração do Crescimento (PAC). Então, isto talvez também tenha que ser levado em conta quando se discute nomeação para cargos e governos de coalizão e montagem do governo.

Estas são observações metodológicas, que visam a contribuir para que a reflexão em torno do tema dos cargos de livre nomeação se dê com um pouco mais de detalhe e contextualização, e não se reduza a aceitar aquela visão geral da politização *versus insiders*, pois acho que tal simplismo está longe de permitir compreender e analisar o problema.

Notas

¹ Refere-se à substituição de Roger Agnelli por Murilo Ferreira na presidência da Companhia Vale do Rio Doce, que ocorreria em maio de 2011.

² Bresser-Pereira (2002). O Decreto nº 5.49721 de julho de 2005 definiu que 75% dos cargos de DAS, níveis 1 a 3, e 50% dos cargos de DAS, níveis 4, deveriam ser ocupados, exclusivamente, por servidores de carreira, ou seja, funcionários públicos efetivos. Para os níveis 5 e 6 não eram fixados limites para o recrutamento de pessoal na iniciativa privada.

Bibliografia

- ABERBACH, Joel; ROCKMAN, Bert; PUTNAM, Robert. **Bureaucrats and politicians in Western democracies**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981.
- GEDDES, Barbara. **Politician's dilemma: building state capacity in Latin America**. Berkeley: University of California Press, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 2002.
- LIGHT, Paul. **Thickening government. Federal hierarchy and the diffusion of accountability**. Washington, DC: Brookings, 1995.
- LIPSKY, Michael. **Street level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Ano 14, nº 41, outubro de 1999.
- NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1997.
- PACHECO, Regina. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. Trabalho apresentado no VII Congresso Internacional do Centro Latinoamericano para Administración del Desarrollo (CLAD), Lisboa, 8 a 11 de outubro, 2002.
- _____. Brasil: o debate sobre dirigentes públicos. Atores, argumentos e ambiguidades. Trabalho apresentado no XIII Congresso Internacional do Centro Latinoamericano para Administración del Desarrollo (CLAD), Buenos Aires, 4 a 7 de novembro, 2008.
- SCHNEIDER, Ben Ross. **Burocracia pública e política industrial no Brasil**. São Paulo: Editora Sumaré, 1994.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UnB, 2009, 2 vol.
- WILSON, Thomas Woodrow. **Estudo da administração**. (Cadernos de Administração Pública). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1955.

