

**Resumo:** Partindo do princípio que a categoria que é afetada de forma mais intensa pelas decisões administrativas do Estado é a dos servidores públicos federais, que ao mesmo tempo é agente e alvo de políticas públicas, fazemos uma rápida contextualização de sua situação no início dos anos 1990 em comparação com países desenvolvidos para, enfim, fazer uma análise do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” produzido pelo governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995. Neste artigo tentaremos demonstrar que, frente a um quadro de trabalhadores desvalorizados, desmotivados, com baixos salários e alta qualificação, o “Plano Diretor” surge sob clara inspiração toyotista como meio de reorganizar jurídica e administrativamente o Serviço Público Federal, propondo demissões, aumentando as obrigações, incrementando avaliações, cooptando sindicatos e transferindo a subordinação objetiva do chefe imediato para a subjetividade do atendimento ao cidadão como meios para intensificar o trabalho e aumentar a exploração sobre o funcionário público.

**Palavras-chave:** Serviço público; toyotismo; sociologia do trabalho.

### **Public Toyotism: The Master Plan of the State Apparatus Reform**

**Abstract:** Assuming that the category that is affected more strongly by the state administrative decisions is the federal civil service, which is at the same time agent and target of public policy, we do a quick contextualization of their situation in the early 1990s in compared to developed countries to finally make an analysis of the “Master Plan of the Reform of the State Apparatus” produced by the Fernando Henrique Cardoso government in 1995. In this article we will try to demonstrate that, in front of a picture of undervalued and unmotivated workers, with low wages and high qualification, the “Plan” comes under clear toyotist inspiration as a way to reorganize legally and administratively the Federal Public Service, proposing layoffs, increasing obligations and ratings, co-opting unions and transferring the objective subordination of

the immediate boss to the subjectivity of to serve the citizens as a means to enhance the work and increase the exploitation of the public funcionary.

**Keywords:** Public service; toyotism; sociology of work.

## Introdução

**A**s ações e decisões de um Estado se refletem na vida das pessoas, seja direta ou indiretamente. Seja um Estado centralizador ou um que pouco participa da economia, qualquer que seja seu projeto político gera efeitos reais na dinâmica da sociedade. Dentre aqueles mais direta e intrinsecamente ligados às ações estatais estão os servidores públicos. Se por um lado são eles que efetivamente tocam o funcionamento do Estado e colocam em prática os desígnios e estratégias estipulados pela classe política e por aqueles servidores de cargos de direção e assessoramento superiores (os “DAS”), são eles também que têm uma relação direta de patrão e empregado com o Estado, e ainda por cima sofrem a pressão social por serem a personificação das políticas públicas na relação direta com a população. No entanto, o Serviço Público é um dos temas menos estudados nas Ciências Sociais.

Ao longo do século XX, o Serviço Público passou por muitas transformações, desde seu fortalecimento inicial no governo Vargas até as transformações promovidas pela promulgação da lei nº 8.112 em 1990, que instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) e separou de vez o funcionário público do empregado privado, que é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Neste sentido, o então presidente da República Fernando Henrique Cardoso (FHC) criou a Câmara da Reforma do Estado, que em 1995 produziu um documento: o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, com diretrizes para reformar a estrutura do funcionalismo federal, seja do ponto de vista jurídico, seja do ponto de vista administrativo, com relação a metas e avaliações.

O presente trabalho tem como objetivo analisar este Plano Diretor. Em nosso ponto de vista, tal projeto está inserido numa lógica de reaproximar o Serviço Público da concepção de organização do trabalho da iniciativa privada, tendo como norte sua flexibilização nos moldes do toyotismo. Neste artigo apontaremos como as propostas toyotistas serão colocadas no Plano Diretor, impactando nas relações de trabalho do

servidor. “Em um mundo segmentado, a burocracia trouxe para o trabalho no governo a mesma lógica da linha de montagem dos processos industriais, seja do ponto de vista da especialização funcional e/ou da autoridade hierárquica”.<sup>1</sup>

### Breve contextualização

Guerreiro Ramos (1994) foi um dos que pensaram a respeito dos funcionários públicos. Ele afirma que o tradicional e o moderno se fundem no Estado brasileiro, formando um sistema dual. De um lado, encontramos o dinamismo, o preparo técnico e a remuneração condizente com o “mercado” das empresas estatais, autarquias e grupos executivos voltados para o desenvolvimento econômico (ou da busca dele). Enquanto isso, do outro, nos deparamos com o “formalismo” da burocracia desvalorizada, ligada ao “tipo clássico de servidor”.

A partir dos anos 1990, o capitalismo no país mudou de foco, deixando de ser impulsionado pelo setor público, passando para um quadro em que o Estado limitava-se a mero regulador das atividades econômicas e provedor de assistência social. Nesse sentido, de 1989 a 1992, o número de funcionários públicos federais caiu de 1.533.382 para 1.324.523, enquanto que a parcela do Produto Interno Bruto utilizada com as despesas de pessoal foram de 6,38% em 1989 para cerca de 3,82% em 1992, até chegar a 2,94% em 1993, conforme dados publicados.<sup>2</sup>

Difunde-se na mídia a imagem de que a culpa pelos problemas orçamentários do governo é dos gastos com os servidores que, em gigantesca maioria, ganham vencimentos muito abaixo dos valores de mercado. Uma pesquisa baseada em dados do Pnad de 1981/1990 mostra que, em 1990, somente Japão, Luxemburgo e Suíça, dentre os 22 países da OCDE, apresentavam uma participação da esfera pública no emprego total inferior à nossa. A proporção dos trabalhadores do setor público para o total de trabalhadores era de 1 em cada 7 nos EEUU pós-Reagan, 1 para 5 no Reino Unido pós-Thatcher, e incríveis 1 para 3 na Suécia, enquanto que a proporção era de 1 a cada 8 no Brasil, conforme os estudos de Urani (1995a).

---

<sup>1</sup> GOMES, Edgar da Nóbrega. Fazer a mudança. – O continuísmo nos dois governos Lula das políticas de FHC para o funcionalismo federal pode ser observado através desta avaliação positiva do livro de Osborne e Gaebler (1994) divulgada por um membro do Diretório Regional do PT/SP na página da Fundação Perseu Abramo na internet: <<http://www2.fpa.org.br/portal/modules/news/article.php?storyid=1556>>.

<sup>2</sup> Enap-SAF-Cedec, 1993 e *Folha de S. Paulo – Especial*, 11 set. 1994.

Este estudo revela também que, em contrapartida à estabilidade no emprego, quase a totalidade dos funcionários públicos, principalmente os de maior nível de escolaridade, recebia salários menores que os empregados na iniciativa privada (exceto os com menos de um ano de estudo, que ganhavam valores condizentes com o mercado), quando o setor público apresenta perto de 20% mais indivíduos de nível superior que o setor privado. O estudo do Cedec-Enap também mostra que o número de 8,9 funcionários públicos da esfera federal brasileira para cada mil habitantes era muito inferior ao dos principais países desenvolvidos, como os 46,4 da França, 53,4 da Espanha, 65 da Itália e os 91,4 da Inglaterra.

Esses dados revelam que temos uma participação baixa dos servidores públicos no total de empregados, e que eles ganham abaixo do valor de mercado, apesar de, em seu conjunto, terem um nível de escolaridade superior em comparação com os outros trabalhadores. Além disso, na década de 1980, o setor público em média “pagou salários 45% superiores aos da iniciativa privada, mas essa remuneração foi 15% maior para os trabalhadores não qualificados, chegando a ser 38% menor para os trabalhadores com educação superior” (NOGUEIRA, 2005, p. 185).

Tendo em vista essa conjuntura, Urani conclui que o problema do funcionalismo não é devido a que o Estado

empregue muito ou mal, ou ainda a que pague salários exorbitantes a seus funcionários. O problema parece passar muito mais pela má gestão dos recursos humanos, uma vez que estes já ingressaram no setor, o que inclui, evidentemente, a questão salarial. Eventuais reformas, portanto, deveriam encaminhar-se mais no sentido de alterar o quadro institucional (...) do que simplesmente reduzir o tamanho do setor (URANI, 1995b).

A área de recursos humanos do Estado se defronta com os seguintes desafios: um contingente de servidores desmotivados, sem plano de carreira, os qualificados recebendo baixos salários e, na maioria das vezes, mal aproveitados, uma grande parte sem qualificação profissional para exercer novas funções e o excesso e a falta de servidores em diferentes regiões (NOGUEIRA, 2005, p. 185).

## **A Reforma Toyotista do aparelho do Estado**

Segundo o próprio Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (o qual, a partir de agora citaremos somente a página), “o que se está iniciando é uma ampla reforma administrativa, para a qual este Plano Diretor estabelece as diretrizes” (p. 25). Contudo, em primeiro lugar, é importante levarmos em conta a definição de aparelho do Estado dada pelo documento:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, funcionários e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território (p. 12).

Os problemas estruturais pelos quais estava passando o Estado brasileiro levaram à idealização de tal plano de reforma como um instrumento no sentido de “promover a correção das desigualdades sociais e regionais” (p. 6), bem como as inovações que se buscará implementar a partir de sua entrada em cena.

De acordo com o plano, a economia de um país depende da harmônica comunhão entre Estado e mercado. Nas crises do liberalismo nas décadas de 1920 e 1930, foi o mercado quem desequilibrou a economia, enquanto que nos anos 1970, com desdobramentos que levaram a crises nos anos 1980, foi o Estado intervencionista quem teve esse papel. O modelo adotado anteriormente de Estado como *agente* do desenvolvimento estaria superado, posto que o Brasil já teria empresas privadas capazes de ocupar o lugar estatal com maior eficiência, e tal modelo teria resultado num grave desequilíbrio das contas do governo, grande inflação, além de atrelar ao processo produtivo toda a rigidez e normalização de processos inerentes à burocracia.

A partir disso, nas palavras de Fernando Henrique Cardoso: “a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia” (p. 6), melhorando a capacidade do Estado de governar. A reforma do aparelho do Estado objetiva substituir, paulatinamente, “um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente,

voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento ao cidadão” (p. 13).

Seria implementada uma administração gerencial voltada ao cidadão enquanto cliente, em oposição à política do Dasp de Vargas, patrimonialista, voltado mais para o controle da própria atividade burocrática do Estado. Essa modalidade de administração deveria objetivar, de uma maneira geral, a meritocracia, a estrutura de remuneração, a profissionalização do servidor, a organização das especialidades em carreiras e a avaliação de desempenho e recompensa por ele. Superando a administração burocrática, flexibilizar as normas e os processos de modo a tornar mais rápido e otimizado o atendimento ao cidadão. Enfatizando os resultados, o plano argumenta que

pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais” (p. 16).

É grande a semelhança com o toyotismo em suas políticas de avaliação de desempenho e recompensa, de estímulo à concorrência entre iguais que resulta no individualismo, e de descentralização administrativa que reduz hierarquias e transmite poderes de decisão sobre a melhoria dos processos diretamente para o trabalhador. Em oposição à rigidez da repetição da burocracia e do fordismo, pretende estabelecer uma nova “cultura” entre os servidores com “descentralização de funções” – que permite, ou quase nos obriga a traçar um claro paralelo com o princípio ohnista de multifuncionalidade e polivalência.<sup>3</sup> “A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última” (p. 16). Seria ingenuidade de nossa parte pensar ser casual a escolha dos termos quando se diz que “a superação das formas tradicionais de ação estatal implica descentralizar e redesenhar as estruturas, dotando-as de inteligência e flexibilidade, e sobretudo desenvolver modelos gerenciais para o setor público” (p. 40).

Defende a Câmara da Reforma do Estado que é imperativo estabelecer bases racionais e modernas em oposição à rígida hierarquia e ao foco no controle dos procedimentos e não dos resultados. A busca pela eficiência atende pelo nome de

---

<sup>3</sup> Que podemos ver claramente nos mais recentes editais de concursos públicos em que, além da descrição habitual das atividades e serem realizadas em cada cargo, consta também um texto genérico referente a “qualquer atividade necessária à realização das atividades” daquele órgão.

“administração gerencial”, que, através da descentralização e do controle dos resultados, sempre levando em consideração a qualidade e a produtividade, almeja melhor atender o agora chamado “cidadão-cliente”. As semelhanças com o toyotismo saltam aos olhos. Quer-se abandonar o padrão rígido e focalizado nos processos – a exemplo do fordismo – para instituir um controle *a posteriori*, um controle que entende que o trabalhador pode desenvolver um procedimento novo, desde que este atenda mais rápido e melhor o cidadão, que passa a ser entendido como cliente dos serviços prestados pelo Estado, como o conceito de “cliente-rei”.

A flexibilização idealizada fica ainda mais clara quando se propõe reduzir a abrangência da estabilidade e do RJU, ao passo de permitir a contratação de servidores por meio da CLT. Essa ação valorizaria o servidor, promovendo sua criatividade, responsabilidade e até mesmo “dignidade”, proporcionando grande motivação profissional. “A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho” (p. 26), ou seja, “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”. Diz o plano que “a boa gestão é aquela que (...) desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados” (p. 38).

A “cultura gerencial” proposta visa a “cooperação entre administradores e funcionários” (p. 48), e não a relação explicitamente despótica de comando. Busca-se através da disseminação dessa nova cultura uma cooptação do funcionário a agir em “comunhão” com o chefe, abrandando a forma de enxergar as relações de trabalho:

só esse tipo de cultura permite a parceria e a cooperação. Só através dela será possível viabilizar não apenas as diversas formas de parceria com a sociedade, como também a cooperação no nível vertical entre administradores e funcionários públicos, entre governo e sindicatos de funcionários. A verdadeira eficiência é impossível sem essa parceria e essa cooperação (p. 54).

A assertiva de que “a administração pública burocrática [é] produto de um estágio inferior da sociedade, muito mais autoritário e classista” (p. 54), torna-se emblemática ao demonstrar que o que se busca é, sim, um consenso onde, na realidade, a tomada de decisões ocorre numa mão única, de cima para baixo. O trabalhador é

induzido a acreditar que não faz parte de um conjunto de trabalhadores, de uma classe social, mas de um todo onde a sua existência faz sentido dentro da lógica do funcionamento do Estado. Onde ele não faz sentido enquanto ser humano, mas enquanto funcionário inserido no contexto em que realiza o seu trabalho. Onde o trabalhador é induzido a acreditar que faz parte do Estado, quando a verdadeira tomada de decisões parte do alto escalão, do “núcleo estratégico” que corresponde, “no Poder Executivo, ao presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, [os verdadeiros] responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas” (p. 41).

Quando Ricardo Antunes (1999) diz que no toyotismo o trabalhador é dotado do saber-fazer, mas permanece alienado do produto final, posto que não tem acesso ao caráter macro do processo e assim permanece também numa postura de estranhamento frente ao seu trabalho, tal perspicácia cai como uma luva no servidor público idealizado pelo Plano Diretor. No entanto, diferentemente da política da Toyota japonesa, que chegou a instituir em alguns postos o “emprego vitalício”, o governo FHC queria incentivar a identificação do trabalhador, para além de sua “missão institucional”, também por meio do medo do desemprego:

É essencial contar-se com uma motivação negativa, possibilitada através da demissão por insuficiência de desempenho. Embora secundária em relação às motivações positivas, não há dúvida de que sem ela será muito difícil, senão impossível, levar o funcionário comum a valorizar o seu emprego (p. 40).

O documento também cita outras formas de demissão que não acalentam o sono dos servidores, quando apresenta uma proposta de emenda à Constituição de “flexibilização da estabilidade dos servidores estatutários, permitindo-se a demissão, além de por falta grave, também por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros” (p. 51).

Some-se a esta estratégia, a necessidade de compor salário através de gratificações que as avaliações constantes e periódicas definem o merecimento. Essas avaliações, que fornecem parâmetros para gratificações de diferentes espécies, levam em consideração além da produtividade individual também a da célula em que o trabalhador está inserido. O tratamento dos trabalhadores segundo suas células de



trabalho pressupõe o controle de um indivíduo sobre o outro para que os resultados do grupo sejam “satisfatórios”, disseminando toda uma gama de vigilância mútua e individualismo exacerbado. Wacquant (1996) pondera que esse tipo de avaliação se aproxima a uma seleção natural, com a diferença fundamental de que nem mesmo os mais fortes têm garantias de se manterem. Esta dicotomia entre “times de trabalho” e competição interna, como nos alerta Linhart (2000), enfraquece a identidade coletiva, a solidariedade de classe e a organização espontânea em sindicatos e associações, dificultando que os trabalhadores tomem noção de sua coletividade, em oposição à homogeneidade do “operário-massa” do fordismo/taylorismo.

É importante frisar que o toyotismo não busca uma nova organização da sociedade. Ele apenas traz inovações de modo a ajudar o capital a superar a crise vivida com o fordismo. Enquanto a dominação no fordismo era mais despótica, a filosofia toyotista de que o trabalhador deve comungar do “espírito” da empresa, da “família”, é mais consensual.

Para se ter uma ideia do nível de usurpação da personalidade do trabalhador, Bernardo (2009) explica que nos manuais com as diretrizes das empresas, que são entregues aos seus funcionários, encontra-se a definição de “respeito aos indivíduos” como a atitude que os trabalhadores devem ter em assumir a responsabilidade pela qualidade de seu trabalho perante a empresa, agindo sempre com um “espírito empreendedor” no sentido de fazer de si uma filial pessoal da própria empresa, sem contudo ter participação nos ganhos da “matriz”.

Entretanto, em alguns lugares, este “homem toyotizado”, que segue a mentalidade da empresa, não tem grande aceitação. Deste modo, a cooptação deve ser acompanhada também do velho medo do desemprego. Dassa e Maillard (1996) observam muito bem que o empresário não quer um trabalhador subserviente, servil e passivo, mas sim um trabalhador que faça uma adesão à empresa e que seja fiel a ela, engajado à sua lógica sem ter de ganhar poder e/ou compensações financeiras em troca.

A partir do momento em que o trabalhador passa a ser um “colaborador” e absorve o discurso, o patrão deixa de ser o responsável pela cobrança da quantidade e da qualidade. A pressão é toda transmitida para o cliente, sob a figura do “cliente-rei”, cuja completa satisfação é altamente valorizada. Apesar do cliente não estar corporificado, seu poder sobre os trabalhadores é efetivamente o de um deus soberano que está acima dos métodos de controle e disciplina da empresa. A não corporificação permite também que a intensificação do trabalho seja implementada sob o pretexto de suprir as

necessidades do “mercado”, um fator externo ao trabalho e sobre o qual não se pode ter o menor domínio. A pressão não é exercida por agentes palpáveis como chefes, gerentes e patrões, mas por entes fluidos e intangíveis. Segundo Fantasia (2001), o fato é que essa ideologia do “cliente-rei” obscureceu a figura do trabalhador no processo produtivo, do qual o consumidor passa a ser sujeito e objeto ao mesmo tempo. Tal ideário seria também transmitido ao servidor público que, antes de responder ao seu chefe, está servindo ao conjunto da sociedade – seu chefe maior.

Como foi bem colocado por Boltanski e Chiapello (1999), substituiu-se o “*savoir-faire*” da lógica do fordismo/taylorismo pelo “*savoir-être*”, na qual o trabalhador não deve meramente saber fazer algo, mas saber portar-se, saber ser o tipo de indivíduo mentalmente estruturado da forma com que a empresa espera que ele seja. Deste modo, até mesmo a denominação do trabalhador dentro da empresa muda, de “operário”, “funcionário” ou “empregado”, para o leve termo “colaborador”, não condizente com a exploração a que ele está submetido. A política da flexibilização desqualifica as preocupações com o trabalho de modo a mascarar as novas formas de exploração, com a substituição do “político pela técnica” e “do conflito social pelo gerenciamento da emotividade” (ABREU, 2004, p. 90).

No toyotismo, o trabalhador deixa de ser desqualificado como no fordismo, mas tampouco passa a ser especializado. As palavras de ordem passam a ser *polivalência* e *multifuncionalidade*, onde os trabalhadores veem um aumento da intensificação da exploração do trabalho, posto que agora têm de realizar múltiplas tarefas diferentes para além daquelas suas corriqueiras. Exemplo disso é que os últimos editais de concursos públicos vêm sempre, além das atribuições dos cargos, um texto genérico que diz que, dentre as atribuições estão toda e qualquer outra relacionada à necessidade daquele órgão. É exigido como um complemento *obrigatório* à manutenção do ambiente à sua volta, a correção do que estiver errado, a sugestão de melhorias e a eventual ajuda a um colega com dificuldades, ou seja, atividades até então atribuídas exclusivamente à gerência, sem incremento salarial por isso. O trabalhador não necessita ser qualificado, mas ser dotado de diversas “competências” que permitam a sua adaptação em função de diferentes objetivos e situações, e não mais simplesmente de tarefas.

A porosidade do trabalho é ainda mais reduzida, ao passo que o controle patronal sobre os funcionários aumenta. Se a racionalidade do toyotismo resulta de forma direta em economia de tempo de trabalho, indiretamente essa economia de tempo se reflete na diminuição do número de trabalhadores, que é na realidade o objetivo

central. A flexibilidade da produção exige flexibilidade também e fundamentalmente do trabalhador e de seus direitos.

O toyotismo representou a superação das barreiras do fordismo que haviam culminado numa crise do capitalismo. O modelo japonês surgiu como uma alternativa do capital para reestruturar as formas de dominação, de conquista da hegemonia, e se mostrou – e se mostra – ainda mais eficaz que o seu modelo precedente. Através da incitação de uma nova mentalidade ao trabalhador, que passa a se ver como um apêndice da empresa, vivendo para ela, em competição com os seus iguais – o que leva a um afastamento de sua consciência de classe – e, assim, se doando ao ideário burguês, permite um aumento da intensidade de trabalho, sob a ótica deturpada da imperiosa satisfação do cliente-rei, do cidadão. Isso tudo sob um forte controle praticado sob diversas formas, seja o controle mútuo do trabalho em equipe, ou a manutenção da visão compartilhada que na verdade é cooptada através de gratificações e de avaliações que vão além dos aspectos técnicos produtivos e chegam a analisar o comportamento pessoal do trabalhador. Características essas que compõem um projeto que tem sido implementado no serviço público da esfera federal, cujo resumo e símbolo é o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”.

Se em 1995 essas eram apenas algumas propostas que em alguns pontos foram um pouco ou não à frente, hoje esse tema está mais em voga do que nunca com o *impeachment* de Dilma Roussef e o projeto de reavaliação da CLT proposto por Michel Temer. O lema “não pense em crise, trabalhe” é sintomático.

### Referências bibliográficas

ABREU, Yuzuru Izawa de. *Você S.A.*: análise do discurso da mídia sobre o trabalho a partir da analítica do poder de Michel Foucault. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, 2004.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BERNARDO, Márcia Hespanhol. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)>. Acesso em: 18 jan. 2010.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

DASSA Sami; MAILLARD, Dominique. Exigences de qualité et nouvelles formes d'alienation. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 115, n. 1, p. 27-37, 1996.

FANTASIA, Rick. Dictature sur le prolétariat: stratégies de répression et travail aux États-Unis. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 138, n. 1, p. 3-18, 2001.

GOMES, Edgar da Nóbrega. Fazer a mudança. Fundação Perseu Abramo. Disponível em: <<http://www2.fpa.org.br/portal/modules/news/article.php?storyid=1556>>. Acesso em: 18 jan. 2010.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

LACERDA, Guilherme Narciso de; CACCIAMALI, Maria Cristina. Processos de ajustamento, emprego público e diferenciações regionais dos mercados de trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, v. 6, n. 3, p. 70-77, 1992.

LINHART, Danièle. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. *Trabalho e Educação*, jul.-dez., n. 7, p. 24-36, 2000.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro I, vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

\_\_\_\_\_. *O capital: crítica da economia política*. Livro I, capítulo VI (Inédito). São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

MÉSZÁROS, István. *Beyond capital (towards a theory of transition)*. Londres: Merlin Press, 1995.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. *A liberdade desfigurada: a trajetória do sindicalismo no setor público brasileiro*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1994.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e estratégia de desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1994.

URANI, André; RAMALHO, Mariana. *A administração pública como empregadora: uma avaliação da década de 80*. Rio de Janeiro: Ipea, 1995. (Série Seminários, n. 5).

VENEU, Marcos Guedes. Representações do funcionário público. *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 1, p. 5-16, 1990.

WACQUANT, Loïc J. D. La généralisation de l'insécurité salariale en Amérique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 115, n. 1, p. 65-79, 1996.

ZILBOVICIUS, Mauro. *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: Fapesp; Annablume, 1999.

## **Jornais**

FOLHA DE S. PAULO. *Especial* de 11 set. 1994.

URANI, André. Pobres Barnabés. *Folha de S. Paulo*, 20 mai. 1995.

---

**Recebido em: 8/10/2015**  
**Aprovado em: 25/11/2015**