

MUDANÇAS NAS ESTRUTURAS E NOS PROCESSOS INTERNOS DE GESTÃO: O CASO DO PARTIDO DOS TRABALHADORES NO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Ivan Antônio Pinheiro¹

Rua Carlos Estevão, 360/301
CEP: 90240-000 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: iapinheiro@ea.ufrgs.br

Ricardo Simm Costa¹

Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: 3334-7819

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Escola de administração – PPGA

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

Um dos traços mais marcantes na história recente da política brasileira é a ascensão do Partido dos Trabalhadores; crescimento, em parte, sustentado em promessas de promover mudanças. Se o ideário do Partido, calcado na justiça social, inclusão, participação, entre outros aspectos, assim como suas propostas de ordem mais abrangente são conhecidas, o mesmo não se pode afirmar quanto às suas práticas internas de gestão, a exemplo do relacionamento dos dirigentes com a estrutura administrativa representada pelo quadro de servidores efetivos, permanentes. Neste escopo se incluem, entre outras, a valorização profissional do servidor público, o tratamento sempre à margem do posicionamento e engajamento partidário, pautado na igualdade e na transparência de critérios, os programas de qualificação, a maior participação no processo decisório, iniciativas em defesa do emprego (por ser contrário à privatização e à terceirização dos serviços), a redução das desigualdades salariais (através de reajustes por categorias ao invés dos reajustes lineares), todas, não raro, veiculadas como promessas em tempo de campanha. A questão que ora se levanta é: haveria um conjunto de práticas internas de gestão genuinamente identificadas com o PT, portanto diferentes de outras? É possível fugir dos cânones da burocracia, assim como da administração gerencial proposta no projeto de Reforma do Estado de Bresser Pereira? As divergências – Tendências -, de alguma maneira se projetam na prática de gestão? O que significa ser "contra tudo isto que está aí" quando se têm em foco as práticas internas de gestão? Se existe este modo próprio de gerenciar, ele estaria sendo percebido pela "máquina"? Seria possível compará-lo com as práticas da gestão anterior? Para estas, entre outras questões, este trabalho, procura trazer respostas. A abordagem ao problema de pesquisa foi eminentemente quantitativa, tendo sido os dados coletados em uma amostra de servidores da Secretaria de Administração e Recursos Humanos (SARH) do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2002. Os resultados da pesquisa sugerem que, se existe, o referido conjunto não é uma unanimidade entre os servidores. A pesquisa, ainda que focalizada, em certa medida espelha a situação atualmente enfrentada pelo PT à frente do Executivo Federal: não é possível "ser contra tudo isto que está aí". Os dados levantados, no mínimo, recomendam maior cautela à classe política quando dirigir promessas ao eleitorado, tendo sido identificadas questões estruturais e institucionais que condicionam, quando não limitam, o ritmo e até mesmo a natureza das mudanças acenadas no palanque eleitoral. Por outro lado, neste caso específico, as mudanças e as diferenças, quando constatadas, foram consistentes com o discurso e as promessas do Partido.

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

Palavras-chave: Partido dos Trabalhadores, Gestão, Mudança,

Introdução

Um dos traços mais marcantes na história recente da política brasileira é a ascensão do Partido dos Trabalhadores. Nascido de um foco do movimento sindical paulista, em pouco mais de 20 anos chegou à Presidência da República. Em um ambiente em que se verificavam grandes mudanças no cenário nacional, sobretudo nos marcos político, institucional e econômico, o Partido firmou o seu crescimento apoiado em um discurso oposicionista, pregando a mudança. Com efeito, o seu Programa (PT, 1982) propõe "alterações profundas na estrutura econômica e política da Nação". Vale dizer que a crítica não se limitava à Velha República, sobretudo a dos tempos mais recentes, a do período da ditadura, mas também às práticas da Nova República iniciada em 1985; posteriormente, as críticas também foram direcionadas contra o modelo de Reforma do Estado implementado pelo Presidente Fernando H. Cardoso, apontado como neoliberal. O discurso no sentido da necessidade de mudança, concretizado na expressão "novo contrato social" (PT, 2002, p. 2) também está presente, na introdução ao Programa de Governo do então candidato Luiz Inácio Lula da Silva.

Rosenfield (2002), entre outros (ARTURI, 1995; CÉSAR, 1997; TAVARES, 2000; SANTOS, 2002), chama a atenção para o crescimento eleitoral, bem como para as responsabilidades daí decorrentes para o Partido dos Trabalhadores. César (1997, p. 79) assinala o "crescimento e enraizamento que se revelam espantosos quando se constata que este partido acumulou, em apenas 12 anos, um incremento eleitoral de quase 900%, já que, partindo de um patamar de 3,1% do total de votos válidos nas eleições de 1982, atingiu 27% deste mesmo total em 1994". Adiante, na mesma página, acrescenta mais detalhes: "(...) 1982, 8 deputados federais e 16 deputados estaduais; 1986, 18 deputados federais e 33 deputados estaduais; 1990, 35 deputados federais e 79 deputados estaduais e 1994, 49 deputados federais e 92 deputados estaduais. Em 1990, o PT elegeu 1 senador e em 1994, elegeu 5. Ainda em 1994, pela primeira vez, o PT conseguiu eleger governadores estaduais e chegar ao segundo turno em cinco estados (...)". O PT, após ter chegado ao Executivo Municipal, alcançava os Executivos Estaduais. Sem dúvida, então, as questões pertinentes à gestão passam a adquirir relevância.

Em que pese as três derrotas sofridas nas disputas pela Presidência da República, uma para Fernando Collor de Mello e duas para Fernando H. Cardoso, o PT chega em 2003 como titular do Executivo Federal, com a maior bancada na Câmara (91 Deputados) e a terceira maior do Senado,

com 14 eleitos. Por essa, entre outras razões, o PT tem sido objeto permanente de estudos e de pesquisas (CÉSAR, 1997, 2002; SILVEIRA, 1997; BAQUERO, 1997; SILVA, s.d.).

É tendo esse quadro como pano de fundo que o exercício de governar foi escolhido como tema geral deste estudo cujo foco foi dirigido às práticas internas de gestão do Partido dos Trabalhadores quando à frente do Executivo, no caso, o do Estado do Rio Grande do Sul, no período 1999-2002.

Por que a escolha recaiu sobre o Governo do Estado, e não sobre a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, à frente da qual o PT já está há quatro gestões? Em vista da rara oportunidade criada pelo fato de o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, no momento da pesquisa de campo, estar no exercício do seu último ano de mandato. Tal circunstância favorecia a convergência de duas outras: 1) primeiro, era suposto, no momento anterior às atividades de campo, que o Governo já tivesse tido tempo de estabelecer um conjunto de práticas internas próprias e distintas; 2) segundo, porque este conjunto não se encontraria distante, e já esquecido, daquele que imediatamente o antecedeu, o das práticas do Governo Britto. Destarte, estaria facilitado, pela proximidade cronológica, o estabelecimento de diferenças e de contrapontos, sobretudo, porque o rompimento com as práticas anteriores também se propunha radical.

1 O Problema que Originou a Pesquisa e os Objetivos

Os princípios norteadores das ações do PT são de amplo conhecimento da sociedade brasileira, quer pela sua publicação oficial (PT, 1980, 1982), quer pela ampla difusão promovida pela imprensa. Sabe-se, por exemplo, que no plano político e institucional o Partido abraça as proposições nascidas nos movimentos (lutas) sociais debatidas e aprovadas em assembleias que contam com ampla participação, o que lhes confere representatividade; defende o direito de greve; o direito dos excluídos (do e pelo mercado) ao acesso à saúde, à educação, ao lazer; propõe a radicalização da democracia (mantendo-se em permanente assembleísmo, segundo seus críticos), compromisso com a ética e um federalismo mais efetivo, expresso na maior autonomia dos entes federados e na conseqüente redução da interferência do governo da União nos assuntos de interesses regionais e locais. No plano econômico propõe a ampliação da reforma agrária; um sistema produtivo mais autárquico, posicionando-se contrário à inserção incondicional na economia globalizada; é a favor do rompimento com os compromissos assumidos com organismos multilaterais, a exemplo do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, bem como

questiona as privatizações, sejam estas por meio da alienação dos ativos, sejam pelas concessões (ao setor privado, e em particular, se o capital for de origem externa) para a prestação de serviços públicos. Lançando mão de uma expressão já popularizada, ainda que com os riscos que as generalizações implicam, pode-se dizer que o "PT é contra tudo isto que está aí". Mais recentemente, a julgar pelos episódios amplamente divulgados pela mídia, mas ainda carentes de uma análise mais acurada, a expressão poderia ser reescrita como "o PT é, em parte, contra tudo isto que está aí". Por oportuno, não pretendendo estender e tampouco esgotar o assunto, porque foge ao escopo deste trabalho, deve-se observar que as contradições que têm sido apontadas por muitos, inclusive militantes de primeira hora, entre os fundamentos ideológicos e programáticos do PT *vis-à-vis* às suas primeiras iniciativas quando alçado ao governo federal, não constituem novidade. Trajetórias recentes, a exemplo do ocorrido na França e na Inglaterra, evidenciam os obstáculos levantados contra os Partidos de Esquerda que, quando no poder, buscam implementar as "suas políticas" operacionalizando as promessas ao eleitorado. O enfrentamento das crises do capitalismo, ao que tudo indica, por falta de opção tem sido conduzido, inclusive por governos de socialistas, através dos instrumentos do clássico receituário neoliberal.

Por outro lado, tais posicionamentos não contam com a unanimidade dos filiados que, reunidos em Tendência, grosso modo, representam dois grupos: 1) os heterodoxos (pragmáticos) e, 2) os ortodoxos (ideológicos). Os primeiros defendem, como estratégia para a chegada e manutenção no poder, o entendimento e a negociação com as demais agremiações políticas e expressões da sociedade, em busca de um Programa comum, de consenso, ainda que ao custo do sacrifício de caros princípios defendidos desde os tempos da criação do Partido; em síntese, afirmam que buscam estabelecer as condições de governabilidade. Já os ortodoxos, ao contrário, entendem que o Partido deve se manter fiel às propostas que lhe deram origem, efetivas razões de ser, pois são estas que os distinguem (positivamente) das demais agremiações e o identificam com o eleitorado. A questão das Tendências tem sido causa de tensão permanente no Partido (SILVA, s.d.) e foi colocada no centro da disputa que, em 2002, levou a que os filiados do Partido, no Rio Grande do Sul, escolhessem o Prefeito de Porto Alegre, Tarso Genro, em lugar do então Governador Olívio Dutra como o candidato do Partido à eleição para o Governo do Estado. A divisão em dois grupos é, de fato, apenas uma simplificação, pois só no Rio Grande do Sul há mais dez Tendências, algumas com projeção nacional: Democracia Socialista, Ação Democrática, Movimento de Construção Socialista, PT Amplo e Democrático, entre outras. Resulta desse quadro que o conjunto das

proposições do Partido, muito antes de ser uma resposta singular aos problemas que identifica, se revela matizado, quando não repleto de contradições internas.

Por outro lado, se a visão e as "proposições externas" do PT são conhecidas, o mesmo não se pode afirmar quanto às suas práticas internas de gestão, a exemplo do relacionamento dos dirigentes com a estrutura administrativa representado pelo quadro de servidores efetivos, permanentes. Neste escopo se incluem, entre outras, a valorização profissional do servidor público, o tratamento sempre à margem do posicionamento e engajamento partidário, pautado na igualdade e na transparência de critérios, os programas de qualificação, a maior participação no processo decisório, iniciativas em defesa do emprego (por ser contrário à privatização e à terceirização dos serviços), a redução das desigualdades salariais (através de reajustes por categorias ao invés dos reajustes lineares), todas as promessas de campanha (ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul) que, se implementadas, caracterizariam o que ora se denomina como um conjunto de práticas internas de gestão, por hipótese, diferentes das anteriores.

A questão que se levanta é: haveria um conjunto de práticas internas de gestão genuinamente identificadas com o PT? É possível fugir dos cânones da burocracia, assim como da administração gerencial proposta no projeto de Reforma do Estado? Enfim, no que tange à gestão, os princípios do Partido conduziriam a práticas internas genuinamente distintas? As divergências – Tendências -, de alguma maneira se projetam na prática de gestão? O que significa ser "contra tudo isto que está aí" quando se têm em foco as práticas internas de gestão? Se existe este modo próprio de gerenciar, ele estaria sendo percebido pela "máquina"? Seria possível compará-lo com as práticas do governo anterior?

Destarte, feitas essas considerações preliminares, enuncia-se o objetivo principal da pesquisa que deu origem a este artigo: verificar se existe um conjunto de práticas internas que sejam próprias, isto é, identificadas enquanto forma de o Partido dos Trabalhadores administrar. Mais: 1) identificar e descrever as características que acentuam e distinguem este conjunto; 2) identificar e avaliar a percepção dos servidores efetivos *vis-à-vis* esse conjunto (se) identificado; e, por fim, 3) contrastar as categorias e as variáveis de análise, em dois momentos – o do governo atual (do PT) e o do anterior (do PMDB).

2 Elementos da Literatura e Procedimentos de Pesquisa

O modelo de análise utilizado no estudo resulta da combinação e do cruzamento de quatro dimensões: 1) o processo de gestão e seus desdobramentos; 2) as formas de gestão (burocrática e gerencial); 3) os princípios caros ao Partido dos Trabalhadores; e, 4) o tempo. Portanto, à exceção das afirmativas utilizadas como *próxi* dos princípios (a terceira das dimensões), as demais categorias de pesquisa são encontradas na clássica literatura sobre os temas.

Assim, como processo de gestão, deve ser entendido aquele que é constituído pelo conjunto de atividades que os textos apresentam desdobrados nos subprocessos de Planejamento, Organização, Direção e Controle. Conforme acentuado por Aktouf (1996, p. 26) “após Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso ‘PODC’ [sic], que resume as coordenadas do trabalho do dirigente: o famoso ‘PODC’ [sic], planejar, organizar, dirigir e controlar”. No que tange às formas de gestão, de um lado se fez uso do conceito, bem como das características que identificam a gestão burocrática, ora contrastada com o que é identificado como administração gerencial. Sobre a burocracia são fartas as referências, tendo-se, contudo, optado por um dos clássicos de Weber (1963), onde o autor identifica e caracteriza a autoridade legal, a burocracia que se organiza nas estruturas e no funcionamento do Estado Moderno. Quanto à identificação e à caracterização da "administração gerencial" (expressão que encerra, até certo ponto, redundância), o estudo se apoiou no que estabelece o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** (BRASIL, 1995), cuja análise mais detalhada se encontra também em Pereira (1999a, 1999b) e foi apreciada, em perspectiva ampla e histórica, por Abrucio (1997). Quanto aos princípios caros ao PT, eles foram escolhidos entre as “bandeiras” mais freqüentemente defendidas e citadas pelos seus dirigentes (CÉSAR, 1997, 2002), daí veiculadas na mídia, uma vez que se buscou capturar a imagem que o Partido pretende que a sociedade tenha dele. A dimensão tempo expressa que as variáveis foram medidas tendo como referência dois momentos: o governo Olívio Dutra e o anterior, de Antonio Britto.

Não há dúvidas de que o conjunto das dimensões e das categorias de análise, produtos da revisão de literatura, representa tão somente um pequeno número de possibilidades cujo limite foi definido em razão dos riscos e dos prejuízos que a sua ampliação poderia trazer ao instrumento de coleta de dados e de informações utilizado.

Assim, ao término da revisão da literatura foi estabelecida a matriz-fonte apresentada no Quadro 1.

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

Quadro 1 – Matriz-fonte do Instrumento de Coleta de Dados

Dimensões de Análise	Categorias de Análise	Processo de Gestão			
		Planejamento	Organização	Direção	Controle
Princípios Defendidos pelo PT	Participação	c _{1,1}	c _{1,2}		c _{1,4}
	Transparência	c _{2,1}			
	Inclusão			...	
	Ética				
	Igualdade				
Elementos da Burocracia	Meritocracia	
	Hierarquia				
	Rigidez				
Elementos da Administração Gerencial	Liberdade				
	Empreendedorismo			...	
	Qualidade	...			
	Cidadão-cliente				
	Normas				
	Equipe	c _{14,1}			c _{14,4}

Conforme pode ser observado, as 14 linhas e as quatro colunas da matriz-fonte possibilitam 56 cruzamentos, ou células que corresponderam às questões do instrumento de coleta de dados. A título ilustrativo, tem-se que:

- célula c₁₁ – o cruzamento da categoria Participação com o subprocesso de Planejamento oportunizou a formulação da seguinte questão, em forma afirmativa: “as metas e objetivos do Departamento somente são definidas após serem ouvidas várias pessoas”;
- célula c₄₁ – deu origem à seguinte questão: “por vezes, no cumprimento de deveres profissionais, temos que fazer coisas que contrariam alguns dos nossos princípios e valores”;
- célula c₄₂ – originou a seguinte: “por vezes, alguns processos ‘furam a fila’, por pressões da hierarquia, prejudicando aqueles que seguem os procedimentos normais”.

Ao conjunto de 56 questões foram acrescentadas outras sete para colher dados sobre o perfil dos respondentes, tendo-se, assim, constituído o questionário. Após terem sido “embaralhadas”, para evitar algum tipo de viés e assegurar maior controle, foi solicitado o pronunciamento dos respondentes através de uma escala nominal com três alternativas: concordo, indiferente e discordo. Ainda, conforme já mencionado, sobre cada questão foi solicitado que a reflexão se desse considerando dois momentos; textualmente foi solicitado que “(...) antes de se posicionar sobre cada afirmativa, reflita sobre dois momentos: as condições percebidas e vivenciadas por você quando no

poder o governo anterior (Gov. Antonio Britto, ex-PMDB), e as condições atuais (Gov. Olívio Dutra, PT)”. As dimensões de análise, principalmente as referentes aos “Princípios Defendidos pelo PT”, bem como as questões que foram antes apreciadas, buscando a sua validação pelo Secretário Adjunto da SARH-RS, ocupante de Cargo em Comissão e militante do Partido dos Trabalhadores. Nada foi alterado. Antes da aplicação definitiva, o questionário foi ainda testado quanto ao entendimento, facilidade e tempo de preenchimento junto a um grupo de cinco servidores. O Quadro 2, a seguir, permite uma visualização do questionário aplicado.

Quadro 2: Instrumento de Coleta de Dados (simplificado)

Questões de Identificação:						
1) Idade						
2) Escolaridade						
3) Tempo de Serviço Público						
4) Tempo na SARH-RS						
5)						
6) Filiação a Partido Político						
7)						
Qual a sua opinião sobre as Seguintes afirmativas:	No Governo Olívio Dutra			No Governo Antonio Britto		
	Con-cordo	Indife-rente	Dis-cordo	Con-cordo	Indife-rente	Dis-cordo
1 – As metas						
.....						
10 – Por vezes, no ...						
.....						
54 – Os critérios utilizados..						

O projeto original previa a aplicação do questionário em uma amostra constituída por servidores dos Quadros Permanentes de uma Secretaria-meio, a de Coordenação e Planejamento (SCP), de uma Secretaria-fim, a de Agricultura e Abastecimento (SAA) e, dos servidores da Secretaria de Administração e Recursos Humanos (SARH) esta em razão do objeto pesquisado. Todavia, a dinâmica do processo eleitoral em curso no segundo semestre de 2002 - período em que foram realizadas as atividades de campo -, acabou por comprometer as expectativas iniciais e, ao fim, a aplicação do questionário ficou restrita a uma amostra de 250 servidores da SARH. Ademais, uma questão de ordem logística impedia a realização, a tempo, do projeto, uma vez que a maioria dos servidores da SAA está em exercício em unidades descentralizadas, várias localizadas no interior.

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

A inexistência de um cadastro atualizado e com os elementos do perfil dos servidores da SARH fez com que o único filtro aplicado para a seleção da amostra fosse a exigência de que o servidor respondente fosse integrante do Quadro Permanente.

Dos 250 questionários distribuídos, 82 foram devolvidos.

3 Alguns Resultados da Pesquisa

3.1 O Perfil dos Respondentes

Preliminarmente importa registrar que: 1) dos 82 questionários recebidos, sete foram excluídos porque na pergunta sobre o tempo de serviço no setor público, os respondentes informaram possuir até três anos, outros oito porque declararam a condição de filiados a Partido Político, o que, a juízo dos autores, poderia conferir um certo viés aos resultados. Ademais, felizmente porque a tempo mas infelizmente porque já na etapa de análise dos dados, foi identificado que quando da transposição da matriz-fonte para o questionário ocorreram erros que poderiam comprometer o entendimento pretendido, razão pela qual três questões foram eliminadas. Portanto, a amostra definitiva está constituída por 67 respondentes e 51 questões temáticas. O perfil dos respondentes está identificado através da Tabela 1.

Tabela 1: Perfil da Amostra

Elementos do Perfil	Variáveis	Citações - n ^o -	Frequência - % -
Idade	até 21 anos	1	1,5
	de 21 a 30 anos	1	1,5
	de 30 a 40 anos	19	28,4
	mais de 40 anos	46	68,7
Gênero	Masculino	31	46,3
	Feminino	36	53,7
Escolaridade	I grau	1	1,5
	II grau	37	55,2
	III grau incompleto	12	17,9
	III grau completo	12	17,9
	pós-graduação	5	7,5
Tempo de serviço público	de 7 a 10 anos	12	17,9
	mais de 10 anos	55	82,1
Tempo de SARH-RS	até 3 anos	28	41,8
	de 4 a 6 anos	21	31,3
	de 7 a 10 anos	11	16,4
	mais de 10 anos	7	10,4
Tempo de departamento	até 3 anos	29	43,3
	de 4 a 6 anos	22	32,8
	de 7 a 10 anos	10	14,9
	mais de 10 anos	6	9,0

Predomina a idade média-avançada (mais de 40 anos) e o gênero feminino é ligeiramente majoritário (53,7%); quanto à escolaridade, é maior o contingente dos que possuem o II Grau completo (37 dos 67 respondentes), sendo poucos, apenas cinco, os que possuem pós-graduação. Este é um grupo em que a experiência no serviço público, em geral, é maior do que o tempo de serviço na SARH, o que sinaliza a existência de uma mobilidade de servidores entre as áreas funcionais do Estado, e que esta foi particularmente intensa na Secretaria estudada, uma vez que apenas sete servidores declararam nela estar trabalhando há mais de 10 anos, chegando a 49 o efetivo que está há menos de seis anos na SARH. Observa-se também um certo dinamismo interdepartamental, fator que explica a aparente contradição existente entre o efetivo dos que estão há até três anos na SARH, e por igual período no respectivo departamento. Ademais, resulta dessa característica do perfil que as opiniões expressas não se referem, necessariamente, às chefias imediatas e tampouco às rotinas de trabalho da Secretaria, o que, de certa forma, convida a uma cautelosa extensão das considerações que se seguem.

Com relação à distribuição dos respondentes na estrutura organizacional, destaca-se o predomínio das funções de *staff*, correspondentes a 31 dos 67 questionários analisados, o que talvez

explique a grande mobilidade, já destacada, entre as Secretarias. Há também, na amostra, uma forte concentração de áreas específicas. Dos 71 órgãos de linha existentes na Secretaria, ordenados em Superintendência, Departamento, Divisão e Seção, o que sinaliza a sua amplitude, apenas 22 estão representados na amostra, não tendo sido incluídos os servidores de entidades vinculadas, a exemplo da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), e outras.

Por fim, do conjunto de respondentes, dois subconjuntos despertam singular interesse: 1) o dos servidores que estão há mais de quatro anos na SARH e que, portanto, vivenciaram os dois períodos analisados; e, 2) o constituído pelos servidores (18) que nela atuam há mais de sete anos (ambos assinalados na Tabela 1). Este último, em especial, simultaneamente, permite contrastar, com maior precisão, tanto os dois momentos analisados quanto ter uma percepção mais focalizada sobre as práticas mais específicas verificadas na Secretaria.

3.2 O Modelo de Análise

As questões, conforme já mencionado, foram submetidas aos entrevistados na forma de afirmativas que contemplavam três possibilidades de respostas: concordo, discordo, e indiferente. Concluída a coleta de dados, observou-se que alguns respondentes deixaram de se manifestar sobre algumas questões, razão pela qual o conjunto de respondentes difere entre as questões. Para contrastar os dois períodos foi utilizado o Teste da Diferença de Médias Baseado em Observações Emparelhadas – no caso, duas amostras –, recomendado por Kazmier (1982), bem como por Siegel (1979). Este último, que as denomina de Amostras Relacionadas, afirma que “empregam-se as provas estatísticas de duas amostras quando o pesquisador deseja determinar se dois tratamentos são diferentes, ou se um tratamento é ‘melhor’ do que o outro. O ‘tratamento’ pode consistir de uma diversidade de situações ou condições (...)” (SIEGEL, 1979, p. 67). No caso o que se deseja avaliar é se determinadas condições (as práticas de gestão) foram ou não alteradas com o “tratamento” mudança de governo. Para o cálculo da média, foi adotada a seguinte equivalência: Concordo = 1; Indiferente = 0; e, Discordo = -1. A diferença foi calculada no sentido “valor de Olívio menos valor de Britto” e, para fins de decisão, isto é, rejeitar ou aceitar a hipótese nula, qual seja, a de que as práticas não diferem entre os dois períodos de governo, foi considerado o nível de significância de 5%. O teste foi bilateral pois em se tratando de construtos ainda não validados por outros estudos, considerou-se mais apropriado tão somente identificar as diferenças, embora ao longo das análises se avance em considerações interpretativas quanto ao sentido das diferenças. Os graus de liberdade (g.l.) diferem em razão do número de correspondentes considerados em cada questão, tendo sido,

caso a caso, excluídas as não respostas. Por fim, as questões têm a seguinte estrutura de apresentação: após a descrição da afirmativa submetida à amostra, segue a identificação do seu posicionamento na matriz-fonte e um breve comentário. Pelos motivos já expostos o quadro de respostas apresenta os dois subconjuntos de tempo.

3.2.1 Considerações a Partir das Opiniões sobre Algumas Afirmativas

Quadro 3 – Distribuição da Opinião dos Respondentes frente à Afirmativa: “Por vezes, no cumprimento de deveres profissionais o Servidor precisa fazer coisas que contrariam alguns dos seus princípios e valores” - (Ética-Planejamento).

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	6	17	3	9
Discordo	29	10	14	5
Indiferente	3	9	1	2
Sem resposta	1	3	-	2
Totais	39		18	

Os dados sumarizados no Quadro 3, por si auto-evidentes, confirmam que a diferença, no que tange à prática analisada, é significativa entre os dois períodos de governo, eis que, enquanto o valor tabulado (esperado) para 35 g.l. é +/- 2,032, o valor calculado (real) atinge (+/-) 5,197. Assim, se, a resposta Discordo pode ser entendida como “mais ética” do que a Concordo, então pode ser dito que as práticas no governo Olívio se distinguiram das do governo Britto, observando o sentido defendido pelo Partido dos Trabalhadores. Cabe observar que a percepção é a mesma se focalizado o conjunto de respondentes mais antigos na SARH.

Quadro 4 – Distribuição da Opinião dos Respondentes frente à Afirmativa: “No processo de planejamento sempre são considerados os diversos interesses e pontos de vista, mesmo daqueles ausentes das reuniões” – (Inclusão-Planejamento).

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	17	6	10	6
Discordo	9	15	4	6
Indiferente	11	14	3	4
Sem resposta	2	4	1	2
Totais	39		18	

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

Os dados do Quadro 4 ratificam as conclusões do exemplo anterior uma vez que o valor calculado (3,957) supera com larga margem o valor estimado para 33 g.l. Também aqui o sentido da diferença é favorável aos valores defendidos pelo Partido, no caso, o fato de serem “inclusivas”, isto é, terem em conta os interesses dos ausentes. Lembrando que o conjunto total de respondentes é, em grande parte, integrado por servidores oriundos de outros órgãos e entidades, seriam esses dados representativos do que se verifica em outras unidades do aparelho estadual? Embora a diferença não seja tão acentuada no caso dos servidores mais antigos, ela permanece (2,432 x 2,145 para 14 g.l.).

Quadro 5 – Distribuição da Opinião dos Respondentes frente à Afirmativa: “A chefia do Departamento é ocupada por um profissional qualificado” – (Meritocracia-Direção).

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	25	18	13	11
Discordo	6	9	2	2
Indiferente	5	8	2	3
Sem resposta	3	4	1	1
Totais	39		18	

Neste caso, ao contrário dos anteriores, o valor calculado (1,787) se encontra no intervalo de aceitação da hipótese nula (-2,032 ; 2,032), isto é, na percepção dos entrevistados, as chefias de ambos os governos são efetivamente ocupadas por pessoas detentoras das qualificações requeridas para o cargo, independentemente do fato de terem sido, ou não, indicadas através de acordos políticos ; entretanto, cabe esclarecer que este ponto não foi levantado especificamente. Neste caso, a percepção dos mais “antigos” não difere da dos mais “novos”.

Quadro 6 – Distribuição da Opinião dos Respondentes frente à Afirmativa: “O Servidor tem liberdade de apresentar sugestões em qualquer nível da hierarquia, tanto inferior, quanto superior” – (Liberdade -Planejamento).

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	18	6	7	4
Discordo	10	18	6	8
Indiferente	8	13	3	5
Sem resposta	3	2	2	1
Totais	39		18	

Obter a colaboração funcional através da proposição de sugestões é uma das âncoras dos programas de gestão que almejam a melhoria dos processos de trabalho, a qualidade total e a inovação, daí a importância de ser avaliada. Neste caso, ao contrário dos anteriores, os grupos têm percepções diferentes; enquanto os mais antigos não percebem diferença entre os dois governos, a opinião geral do conjunto maior, afetada pela posição dos que estão a menos tempo na Secretaria, é de que sim, existe diferença entre os períodos, sendo esta favorável ao governo Olívio, quando o “clima organizacional”, na opinião dos respondentes, foi mais favorável à participação dos servidores na gestão.

Quadro 7 – Distribuição da Opinião dos Respondentes frente à Afirmativa: “No departamento, antes de serem tomadas as principais decisões, as chefias consultam seus colaboradores” – (Participação-Direção).

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	20	10	11	5
Discordo	9	17	3	8
Indiferente	9	10	3	4
Sem resposta	1	2	1	1
Totais	39		18	

O posicionamento dos respondentes, tanto frente à questão apresentada no Quadro 6, quanto a reproduzida no Quadro 7, traduz a percepção do grupo em relação à liberdade de participação nas práticas que configuram a gestão do dia-a-dia. Na primeira, a participação é de “baixo para cima”, cabendo ao servidor a iniciativa; na segunda, o primeiro passo cabe às chefias. Chama a atenção o fato de que em ambas, as práticas são percebidas como distintas nos períodos analisados, convergindo para firmar o entendimento de que no primeiro dos períodos (governo Olívio) o nível de participação e envolvimento (servidor/chefia) era maior. No grupo menor, é possível, mas não se pode afirmar, que sendo os mais antigos, também ocupantes de cargos de chefia, tenham opinado em favor próprio.

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

Quadro 8 – Distribuição da Opinião dos Respondentes à Afirmativa: “Fazemos uso de indicadores para controlar e avaliar os processos de trabalho” – (Qualidade-Controle)

Opinião	Governos			
	Olívio		Britto	
	+ de 4 anos		+ 7 anos	
Concordo	9	5	6	5
Discordo	11	13	3	4
Indiferente	15	18	6	7
Sem resposta	4	3	3	2
Totais	39		18	

São freqüentes na literatura técnica, particularmente a que trata da Gestão da Qualidade (CAMPOS, 1992; ISHIKAWA, 1993), as recomendações no sentido de que não se gerencia o que não se pode medir, sendo os indicadores e os seus respectivos índices as expressões mais usuais dessas medidas. Tal afirmativa se por um lado admite relativização, uma vez que a introdução de um sistema de gestão por indicadores implica custos, devendo portanto ser avaliado o benefício que proporciona, por outro, não pode ser de todo ignorada. Todavia, os dados da pesquisa, conforme mostrado no Quadro 8, sugerem que a utilização de indicadores como ferramentas de gestão, independentemente do governo considerado, não é algo percebido como tal. Neste caso o valor calculado a partir dos dados da amostra com 39 respondentes (1,291), também não permite rejeitar a hipótese nula.

3.2.2 Uma Visão Panorâmica

As questões analisadas, ao lado de outras, não detalhadas em razão dos limites de espaço deste trabalho, permitem elaborar o Quadro 9, cuja síntese orientará as considerações feitas na seqüência.

Quadro 9 – Síntese Interpretativa da Percepção dos Respondentes às Práticas de Gestão *vis-à-vis* o Grupo Político no Poder Executivo .

Afirmativas Referentes às Práticas de Gestão (questões-variáveis)	Na sua opinião, a troca do Partido Político no Poder Executivo, trouxe modificações nas práticas de gestão, do dia-a-dia administrativo?
Por vezes, no cumprimento de deveres profissionais o Servidor precisa fazer coisas que contrariam alguns dos seus princípios e valores.	Sim
No processo de planejamento sempre são considerados os diversos interesses e pontos de vista, mesmo daqueles ausentes das reuniões.	Sim
A chefia do Departamento é ocupada por um profissional qualificado.	Não
O Servidor tem liberdade para apresentar sugestões para qualquer nível da hierarquia tanto a inferior quanto a superior.	Sim (+ de 4 anos)
	Não (+ de 7 anos)
No Departamento, antes de serem tomadas as principais decisões, as chefias consultam seus colaboradores.	Sim
Fazemos uso de indicadores para controlar e avaliar os processos de trabalho.	Não
O fato de ser amigo ou filiado ao Partido do Governo, por vezes facilita o acesso a hierarquia.	Sim
Apesar do esforço da maioria dos Servidores, muitos processos acabam “mofando” em instâncias superiores.	Sim
Todos participam de cursos de treinamento ou aperfeiçoamento regularmente.	Sim
A chefia do Departamento sabe motivar seus colaboradores.	Não

Considerando o subconjunto das questões destacadas, a primeira evidência que emerge é a de que não é possível generalizar a afirmativa de que as práticas de gestão sejam, na percepção do quadro de servidores permanentes, distintas entre os governos dos períodos analisados. Todavia, predominam os casos em que as diferenças são percebidas e, por vezes, são acentuadas.

O Quadro 10, a seguir, destaca o movimento migratório dos respondentes. Fica claro, por exemplo, que a diferença que se evidencia na questão “Por vezes (...) princípios e valores”, deve-se, sobretudo, à troca de opinião de 11 respondentes que afirmaram Concordar quando a reflexão remetia ao Governo Britto e, Discordar, quando a referência era o Governo Olívio. Efetivamente, os casos assinalados com “Não” no Quadro 9 correspondem às afirmativas frente às quais os servidores não trocaram, de forma acentuada, de opinião, o que pode ser constatado pelo número de respondentes posicionados nas diagonais das situações apresentadas no Quadro 10. É a evidência confirmatória de que as práticas, se não são iguais, se distinguem por sutilezas.

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

Quadro 9 – Matriz das Opiniões dos Respondentes em Relação a cada Período de Governo

Afirmativas sobre Práticas de Gestão	Opiniões X Governo	Governo Britto				
		Concordam	Indiferentes	Discordam	Total	
Por vezes, no cumprimento de deveres profissionais o Servidor precisa fazer coisas que contrariam alguns dos seus princípios e valores.	Gov. Olívio	Concordam	6		6	
		Indiferentes		3	3	
		Discordam	11	6	10	27
		Total	17	9	10	36
No processo de planejamento sempre são considerados os diversos interesses e pontos de vista, mesmo daqueles ausentes das reuniões.	Gov. Olívio	Concordam	6	5	6	17
		Indiferentes		8	3	11
		Discordam		1	5	6
		Total	6	14	14	34
A chefia do Departamento é ocupada por um profissional qualificado.	Gov. Olívio	Concordam	15	4	4	23
		Indiferentes	1	3	1	5
		Discordam	1	1	4	6
		Total	17	8	9	34
O Servidor tem liberdade para apresentar sugestões para qualquer nível da hierarquia tanto a inferior quanto a superior.	Gov. Olívio	Concordam	4	7	7	18
		Indiferentes		5	3	8
		Discordam	1	1	8	10
		Total	5	13	18	36
No Departamento, antes de serem tomadas as principais decisões, as chefias consultam seus colaboradores.	Gov. Olívio	Concordam	8	3	8	19
		Indiferentes		6	3	9
		Discordam	1	1	6	8
		Total	9	10	17	36
Fazemos uso de indicadores para controlar e avaliar os processos de trabalho.	Gov. Olívio	Concordam	4	2	3	9
		Indiferentes		13	2	15
		Discordam	1	2	8	11
		Total	5	17	13	35
O fato de ser amigo ou filiado ao Partido do Governo, por vezes facilita o acesso a hierarquia.	Gov. Olívio	Concordam	17			17
		Indiferentes	2	5		7
		Discordam	5	2	6	13
		Total	24	7	6	37
Apesar do esforço da maioria dos Servidores, muitos processos acabam “mofando” em instâncias superiores.	Gov. Olívio	Concordam	11	2		13
		Indiferentes		5	1	6
		Discordam	4	7	6	17
		Total	15	14	7	36
Todos participam de cursos de treinamento ou aperfeiçoamento regularmente.	Gov. Olívio	Concordam	6	6	14	26
		Indiferentes	1	1		2
		Discordam	1	2	4	7
		Total	8	9	18	35
A chefia do Departamento sabe motivar seus colaboradores.	Gov. Olívio	Concordam	7	2	8	17
		Indiferentes		3	1	4
		Discordam	2	4	10	16
		Total	9	9	19	37

Chama a atenção o fato de que práticas importantes, sempre recomendadas para o aumento da eficiência e da eficácia da gestão, não terem sido percebidas como distintas. Não obstante a

estratégia de coleta de dados não permitir afirmar se a identidade entre os dois governos é no sentido positivo ou negativo (isto é, por exemplo, em ambos os períodos a habilidade das chefias era tanta, ou tão pouca, que não foi possível estabelecer a diferença), intui-se, com base em outros estudos, a exemplo do realizado por Barbosa (1996) sobre a questão do mérito e do desempenho na administração pública brasileira, que há ainda, nesses domínios de gestão, muito a fazer na SARH. Alternativamente, é possível que determinadas práticas estejam de tal maneira institucionalizadas, que o período de uma gestão não tenha sido suficiente para alterá-las substantivamente. Neste caso, é certo que o estudo dessas organizações em geral, e dos processos de mudança em particular, devam também recorrer à contribuição dos institucionalistas (POWELL e DiMAGGIO, 1991; TOLBERT e ZUCKER, 1999; MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999), focalizando a análise sobre os processos e os estágios para a institucionalização das práticas de gestão.

3.4 Limites, Alcances e Desdobramentos do Estudo

Preliminarmente, importa lembrar que este é um estudo de caráter exploratório. A questão do estilo, da forma como se efetiva a gestão do dia-a-dia é, para o Partido dos Trabalhadores, um tema atual e que tem sido objeto de reflexões, sobretudo a partir das experiências nas comunidades onde o Partido chegou ao Executivo; todavia, conforme destacado por Vieira (2002), essa análise permanece inconclusa.

Em sendo exploratório, além dos objetivos explicitamente mencionados na pesquisa que deu origem a este artigo, implicitamente procurou-se, também, através do método escolhido, aumentar o conhecimento sobre o fenômeno objeto de análise, bem como levantar novas questões para futuras pesquisas. Assim, um dos primeiros pontos que, sem dúvida, cabe questionar e que deverá ser avançado em pesquisas subseqüentes, diz respeito à validade dos construtos utilizados para referir às dimensões e categorias de análise consideradas, sobretudo, as que se referem aos princípios do Partido. Também não pode ser perdido de vista que as análises e as considerações elaboradas têm o amparo de apenas dez dentre os 53 (dos 56 cruzamentos) que podem ser extraídos da matriz-fonte mostrada no Quadro 1, bem como são restritas à amostra em razão da forma como foi constituída.

A utilização de uma escala ordenada em postos (5 ou 7), ou a atribuição de pontos (pesos) às questões, forçando o contraste entre os períodos de governo, bem como uma hierarquização entre as questões, pelo seu grau de importância, forneceria uma avaliação comparativa mais precisa. Há aspectos importantes do fenômeno, a exemplo do relato espontâneo, prestado por um dos

Mudanças nas estruturas e nos processos internos de gestão:
O caso do Partido dos Trabalhadores no governo do estado do Rio Grande do Sul

respondentes e a seguir transcrito, que a estratégia de pesquisa não permitiu identificar, mas que estudos futuros devem colher e sistematizar:

O Departamento de Perícia Médica não desrespeita o servidor (cliente) nunca! Ele está doente. Por isso, independente [sic] do Partido que estiver no governo, nós funcionários temos que fazer nosso trabalho bem feito e respeitando o nosso cliente. Na Diretoria do Departamento é que sentimos a diferença. No governo Olívio a preocupação é que tudo esteja dentro das 'Normas', 'das Leis' e 'Critérios'. No governo Brito, as respostas eram concedidas e se o servidor ou [...] [ilegível] não estava satisfeito, procurava seus direitos, em outra esfera. No governo Colares, o benefício dependia de quem quisesse influenciar; o diretor tinha autonomia para conceder o benefício, independente das Leis, 'o Governador mandava conceder o diretor obedecia'.

Uma questão que se revela instigante, é reproduzir a pesquisa ao término do novo governo (Germano Rigotto), também eleito a partir de uma plataforma com propostas de mudanças em todas as áreas, inclusive nas relações mantidas com o quadro de servidores. Outra possibilidade seria a de contrastar dois grupos de servidores: um da Prefeitura de Porto Alegre e outro do atual Governo do Estado, após, é certo, ter decorrido a fase inicial de instalação e a subsequente definição do novo (?) *modus operandi*; no primeiro, é de se esperar, estariam institucionalizadas determinadas práticas, enquanto que, no segundo ainda não.

Conclusão

Idealizado para verificar se existe, na percepção dos servidores do quadro permanente e a partir da experiência de gestão frente ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Olívio Dutra), um conjunto de práticas internas de gestão que sejam próprias ao Partido dos Trabalhadores e, neste caso, identificá-lo, contrastá-lo com o do governo anterior (Antonio Britto), pode-se dizer que este trabalho atingiu o seu objetivo. Todavia, os dados da pesquisa sugerem que, se existe, o referido conjunto não é uma unanimidade entre os servidores. A pesquisa, ainda que focalizada, em certa medida espelha a situação atualmente enfrentada pelo PT à frente do Executivo Federal: não é possível "ser contra tudo isto que está aí". Os dados levantados, no mínimo, recomendam maior cautela à classe política quando dirigir promessas ao eleitorado, pois há questões estruturais e institucionais que condicionam, quando não limitam, o ritmo e até mesmo a natureza das mudanças acenadas no palanque eleitoral. Por outro lado, neste caso específico, as mudanças e as diferenças, quando constatadas, foram consistentes com o discurso e as promessas do Partido.

Referências Bibliográficas

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1997. Série Cadernos ENAP, n. 10.
- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARTURI, Carlos S. As Eleições no Processo de Transição à Democracia no Brasil. In: BAQUERO, Marcello (Org.). **Transição, Eleições, Opinião Pública**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1995. p. 9-33.
- BAQUERO, Marcello. Novos Padrões de Comportamento Eleitoral: pragmatismo nas eleições municipais de 1996 em Porto Alegre. In: BAQUERO, Marcello (Org.). **A Lógica do Processo Eleitoral em Tempos Modernos**. Porto Alegre/Canoas: Editora da Universidade/UFRGS / Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, 1997. p. 123-140.
- BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Brasília, **Revista do Serviço Público**, a. 47, v. 120, n. 3, set.-dez. 1996.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CÉSAR, Benedito Tadeu. Verso, reverso, transverso. O PT e a democracia no Brasil. In: BAQUERO, Marcello (Org.). **A Lógica do Processo Eleitoral em Tempos Modernos**. Porto Alegre/Canoas: Editora da Universidade/UFRGS/Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, 1997. p. 75-106.
- _____. **PT: a contemporaneidade possível** – base social e projeto político (1980-1991). Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2002.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total à Maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAZMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica – a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter Nord (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1991. v. 1, p. 221-226.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C., SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro : FGV, 1999a. p. 21-38.
- _____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: PEREIRA, L. C., SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro : FGV, 1999b. p. 237-270.
- POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. USA, Chicago : The University of Chicago Press, 1991.
- PT - O Manifesto do Partido dos Trabalhadores. Brasília : Diário Oficial da União, 21.10.1980. Disponível em www.ptpoa.com.br/manifesto.htm. Acessado em 30.03.02
- PT - Programa do Partido dos Trabalhadores. Publicado em Março, 1982. Disponível em www.ptpoa.com.br/prog_pt.htm. Acessado em 30.03.02.
- PT - Caderno de Teses: PT-POA. Porto Alegre: Diretório do PT, 2002.

- ROSENFELD, Denis L. **PT na Encruzilhada**: social-democracia, demagogia ou revolução. Porto Alegre: Leitura XXI, 2002.
- SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **Votos e Partidos – Almanaque de Dados Eleitorais**: Brasil e Outros Países. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica** (para as ciências do comportamento). São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- SILVA, Antonio Ozaí da. **A Esquerda Marxista e o PT**: a polêmica sobre as Tendências. Mimeo, s.d. Segundo o autor, o texto é uma adaptação da dissertação de mestrado *Os Partidos, Tendências e Organizações Marxistas no Brasil (1987-1994): permanências e discontinuidades*, orientada por Maurício Tragtenberg.
- SILVEIRA, Alair. Empresários de Porto Alegre e administração petista. Novos marcos relacionais. In: BAQUERO, Marcello (Org.). **A Lógica do Processo Eleitoral em Tempos Modernos**. Porto Alegre/Canoas: Editora da Universidade/UFRGS / Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, 1997. p. 37-56.
- TAVARES, José Giusti (Org.). **O Totalitarismo Tardio** – o caso do PT. 2ª ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2000.
- TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter Nord (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais** – modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1991. v. 1, p. 196-219.
- VIEIRA, Jorge Blascoviski. **Algumas Observações sobre a Questão da Gestão dos Aparelhos de Governo**. Texto para Discussão Interna (Mimeo). Porto Alegre, 2002.
- WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal. Tradução de *Essentials of Bureaucratic Organization: an ideal-type construction*, in: MERTON, Robert K. *et al.*, **Reader in Bureaucracy**, Glencoe, Illinois: Free Press, 1963. p. 18-27.