

**MICHEL CROZIER**

**Coleção de Administração Pública**

---

**ESTADO MODESTO  
ESTADO MODERNO**

**Estratégia para uma outra mudança**

Brasília  
1989

Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	007
INTRODUÇÃO .....	013

## DIAGNÓSTICO

AS OCASIÕES PERDIDAS .....	019
A estratégia quantitavista de Georges Pompidou .....	019
A democracia sem asperezas de Valéry Giscard d'Estaing .....	022
O sonho de uma nova distribuição de cartas .....	024
Tentação e impossibilidade do compromisso à esquerda .....	027
O liberalismo por decreto .....	031
Avaliar a verdadeira medida de nossos fracassos .....	035
A FRANÇA SUFOCA .....	037
A sociedade francesa é viva e ativa .....	037
A revolução dos empregos e a revolução dos costumes transformaram as condições da ação coletiva .....	039
A sociedade francesa não tem mais o Estado que merece .....	044
Precisaremos enfim encontrar a saída .....	046
A CRISE DA GESTÃO PÚBLICA .....	051
Começar por esquecer a História .....	051
A universalidade da crise .....	052
A especificidade francesa .....	055
O contexto está agora favorável à mudança .....	060
Primeiros elementos de estratégia .....	062

A IMPOSSÍVEL MODERNIZAÇÃO À FRANCESA .....	065
A especificidade do Estado modernizador francês .....	065
As formas mudam, a lógica permanece .....	068
A deriva do planejamento .....	070
Os outros desvios da modernização .....	074
A impossível modernização .....	080

## PROBLEMAS

O ESTADO E AS REGULAÇÕES DA ECONOMIA .....	083
--	-----

Regulação e regulamentação .....	083
A natureza do problema .....	086
Podemos liberar a economia? .....	091
Os limites da gestão pública direta .....	093
A intervenção ativa do Estado na economia deve ser completamente repensada .....	095
Uma nova filosofia da regulamentação .....	096

O ESTADO E AS REGULAÇÕES DO SOCIAL .....	099
--	-----

O fim da separação entre o econômico e o social .....	099
O peso dos sistemas de proteção social .....	101
Em direção à auto-regulação do social .....	104
Terminar com a confusão das funções .....	107

O PROBLEMA DA QUALIDADE .....	113
-------------------------------	-----

A natureza do problema .....	113
Em direção a um elitismo aberto .....	117
O dever de conhecimento .....	123
A aprendizagem das escolhas .....	127
Uma nova filosofia .....	131

## ESTRATÉGIAS

UM OUTRO MÉTODO INTELECTUAL .....	135
-----------------------------------	-----

Necessidade de uma estratégia .....	135
Mudar o modo de raciocínio das elites administrativas .....	139

Das células de preparação para as decisões .....	144
Criar um movimento .....	149

## UM OUTRO SISTEMA DE AVALIAÇÃO .....

153

Por que a avaliação dos resultados da ação administrativa constitui o ponto crítico .....	153
Os perigos da via contenciosa .....	157
As soluções tecnocráticas .....	159
A inserção do administrado no procedimento de avaliação .....	162
Utopia e realidade .....	164

## RESTAURAR PROFISSÃO E LIDERANÇA .....

167

Transformar radicalmente a gestão do funcionalismo .....	168
Dar prioridade às profissões .....	172
A formação como instrumento estratégico .....	178
Utilizar os contratados, não-estatutários, para a modernização do sistema administrativo .....	181
Contra a tecnocracia, restaurar as chefias .....	184

## CONCLUSÃO

### POR UMA POLÍTICA MODESTA .....

189

Não haverá Estado moderno sem política moderna .....	189
A morte do Deus – sociedade .....	191
A moral da complexidade .....	192
É impossível e imoral querer transformar o homem, mas pode-se ajudá-lo a se transformar a si mesmo .....	195
A nova pertinência da parábola dos talentos .....	196
Falar de outra maneira .....	198