

TÍTULO DO TRABALHO			
GEISEL E PETROBRAS: formação/consolidação da era gerencialista			
AUTOR	INSTITUIÇÃO (POR EXTENSO)	Sigla	Vínculo
Camila Philippi	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Pesquisadora
RESUMO (ATÉ 150 PALAVRAS)			
<p>Ernesto Geisel assume em 1969 a presidência da jovem empresa Petróleo Brasileiro S.A./Petrobras, permanecendo no cargo até 1973. Durante o período em que dirigiu a empresa, promoveu uma política de caráter gerencialista, por meio de ações como a fixação de metas, cobrança de resultados, pagamento de impostos à União, criação de um fundo de pensão para garantir a renovação do quadro de funcionários, estabelecimento de um plano de carreira, além de iniciar suas principais atividades no exterior. É nesse momento que a empresa se volta a uma lógica privada, alinhada ao ímpeto de crescimento econômico do regime civil-militar brasileiro e se consolida como a maior empresa do país. Essa conjuntura revela muitos dos caminhos percorridos pela empresa, e das políticas gerencialistas implementadas no sentido de desenvolver o setor e a economia brasileira como um todo, o que o artigo se propõe a rever e discutir.</p>			
PALAVRAS-CHAVE (ATÉ 3)			
Petrobras, Geisel, Gerencialismo			
ABSTRACT (ATÉ 150 PALAVRAS)			
<p>Ernesto Geisel in 1969 assumes the Administration of the young state company Petroleo Brasileiro SA/Petrobras, remaining in charge of it until 1973. During this period he has run a modern managerial policy, through actions such as goal setting, targeting results, paying taxes to the Union, creation of a pension fund for the retired employees to ensure the renewal of the staff, establishing a career plan, and starting its main activities abroad. In this sens, the company turns to a private management logic, according to the economic growth of the Brazilian civil-military regime and becomes the largest company in the country. This particular conjuncture reveals many of the ways undertaken by the company and the managerial policies implemented to develop this sector and the Brazilian economy as a whole, what the article aims to scrutiny and discuss.</p>			
KEYWORDS (ATÉ 3)			
Petrobras, Geisel, Managerial Practices			
EIXO TEMÁTICO			
3. Poder, Estado e luta de classes.			

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como base a dissertação defendida em 2015 no Programa de Pós-Graduação de Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGSP-UFSC), intitulada *O milagre do petróleo: Petrobras, IIRSA/COSIPLAN e neodesenvolvimentismo*.

A proposta é desenvolver o argumento de que o início do processo de gerencialização da empresa Petróleo Brasileiro S.A./Petrobras ocorreu durante o período em que Ernesto Geisel dirige a instituição, entre 1969 e 1973. O ideário gerencialista promove a incorporação de práticas típicas da administração empresarial na Administração Pública, baseadas na cultura empreendedora que busca garantir o controle, a eficiência e a competitividade nas ações realizadas.

Essa construção combina-se com o processo de gerencialização do Estado Brasileiro que é também gestado nesse período, a partir da presidência de Geisel e seus colegas militares, e fica evidenciado na década de 1990, especialmente nas medidas do presidente Fernando Henrique Cardoso, influenciadas por políticas e posicionamentos externos.

Realizamos uma investigação sobre as transformações na pesquisa, exploração e comercialização do petróleo no Brasil, desde as especulações sobre a sua existência no país – simbolizada pela campanha “O Petróleo é Nosso”, organizada na década de 1930 –, passando pela formação e consolidação da Petrobras na década de 1950, até as modificações ocorridas especialmente nas duas últimas décadas, fruto de um longo processo de abertura ao mercado e intensificação da transnacionalização e diversificação das atividades do setor energético. Para isso, elaboramos quatro marcos históricos que apontam para as modificações de maior impacto em relação ao seu atrelamento ao Estado, relação com o mercado, transformações jurídicas e de suas particularidades como empresa.

O primeiro período é representado pelo ano de 1953, quando longas disputas políticas culminaram na formação da Petrobras, com forte influência desenvolvimentista e nacionalista. A empresa fez parte de um processo de fortalecimento econômico por meio da participação do Estado, prática que visava impulsionar a industrialização no país.

¹ Bacharela em Ciências Sociais e licenciada em Sociologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharela em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Mestra em Sociologia Política, pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGSP/UFSC, Florianópolis), bolsista Capes.

O segundo período é representado pelo ano de 1969, marcado pela presença de Ernesto Geisel, que, anos antes de se tornar presidente da república, dirigiu a empresa e imprimiu um tom gerencial e tecnicista à sua administração, por meio de incentivos de produtividade entre os funcionários, início do processo de internacionalização da empresa e maior autonomia administrativa em relação ao Estado.

O terceiro período se refere ao ano de 1997, marcado pela abertura da Petrobras ao mercado de capitais, parte da política do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso de privatização e abertura da economia brasileira ao mercado internacional. Nesse processo, diferentemente de outras empresas públicas, a Petrobras não foi completamente vendida, mas teve parte de suas ações aberta ao mercado de capitais, tornando-se assim, uma empresa mista – parte estatal, parte privada.

O quarto período é representado pelo ano de 2007, quando foi publicada a descoberta dos blocos da camada denominada pré-sal – pontos de petróleo localizados abaixo da camada de sal no fundo do mar, a cerca de 7.000 metros de profundidade – que reposicionam o Brasil no mercado energético, e envolvem novos atores e decisões.

O trabalho analisa as mudanças promovidas durante a gestão Geisel na Petrobras que reorientam a postura até então baseada na perspectiva nacional-desenvolvimentista, em que a intervenção e atuação estatal fomentavam as políticas econômicas.

Entendemos que essa mudança constitui um alicerce para as políticas de redução do papel do Estado na economia, que ganhariam força décadas depois a partir de um articulado programa de medidas que defendia a busca pela eficiência e desburocratização da Administração Pública brasileira como um todo.

Gerencialismo: objetivos e fundamentações

A adoção de ações que reduzem a atuação do Estado é típica da introdução de políticas neoliberais, experimentadas no Brasil na década de 1990, por meio dos processos de privatização de empresas públicas, formação de instituições não-estatais responsáveis pela prestação serviços públicos, alteração da dinâmica de trabalho dos funcionários públicos, entre outras medidas que promoveriam a redução do papel do Estado.

É a partir das recomendações do Consenso de Washington no fim da década de 1980, com a orientação de políticas inglesas e estadunidenses especialmente (PAULA, 2005), que o modelo gerencial conquista espaço na administração pública brasileira, sendo reconhecido e aplicado institucionalmente por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado, programa elaborado e

implementado na década seguinte pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, no intuito de garantir eficiência ao setor público brasileiro.

As assim chamadas práticas gerenciais tem como pressuposto a utilização de métodos e técnicas da administração de instituições privadas, que buscam por meio da redução de custos, melhores resultados, crescendo assim seus ganhos. A transposição dessa lógica para a administração pública ocorre a partir do enxugamento de funções improdutivas, repasse de atividades a outros setores e incentivo aos trabalhadores por resultados favoráveis à instituição (valendo nesse caso desde a oferta de participação nos lucros até a concessão de incrementos salariais a partir da produtividade).

Analisamos aqui a incorporação desse tipo de prática na Petrobras já no fim da década de 1960, quando sob a presidência de Ernesto Geisel, a empresa passa a adotar uma política de incentivo ao cumprimento de metas, desvinculação ao Ministério de Minas e Energia – ao qual era subordinada –, além de uma estratégia de crescimento via ampliação da diversidade e alcance de suas atividades.

Entendemos que esses posicionamentos atendem às demandas de crescimento do chamado “milagre econômico”, processo de aceleração da economia verificada durante o período 1968-1973, sustentado especialmente pela expansão do setor industrial.

Essas mudanças provocarão importantes desdobramentos para a empresa, que a partir desse momento celebra contratos com outras empresas do setor energético e estabelece sua atuação internacional; bem como para o Estado Brasileiro que experimenta aí o distanciamento o seu papel de interventor na economia.

Para isso, revisitamos a trajetória da Petrobras, com ênfase nas relações estabelecidas com Estado e mercado, a fim de analisar o processo de incorporação do modelo gerencial, que está intimamente ligado à sua atual constituição.

Petrobras: formação e transformações

Antes mesmo de confirmada a existência de petróleo no Brasil, foi outorgada legislação que incluía sua regulação, o primeiro Código de Minas², fruto da defesa da nacionalização das reservas minerais do Brasil³ editado em 1934, mesmo ano em que é formado o Departamento Nacional da

2 O código de minas – que dá resoluções sobre a utilização dos bens localizados no subsolo, diferenciando-os e direcionando seus usos e propriedades – foi editado em 1934 (Decreto n. 24.642, de 10 de julho de 1934) e modificado pelo segundo Código de Minas (Decreto-Lei n. 1.985, de 29 de janeiro de 1940) e pelo Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967.

3 Em 1937, na Constituição instituída no Estado Novo, o aproveitamento de jazidas minerais passa a ser autorizado somente a brasileiros ou empresas constituídas por brasileiros, o que é modificado na Constituição Federal de 1946, quando a mineração passa a operar com a participação do capital estrangeiro.

Produção Mineral (DNPM). A proposta do presidente Getúlio Vargas, elencava o petróleo e o gás natural como jazidas, e passava a adotar o sistema de autorizações/concessões para exploração dos recursos minerais, separava as propriedades entre solo e subsolo, com a finalidade de obter matérias primas para fomentar o processo de formação da indústria brasileira.

Discussões nos anos seguintes a respeito da existência de petróleo no subsolo brasileiro, travada entre o grupo que defendia a exploração internacional do petróleo – denominado “entreguista”, formado por militares, parte da grande imprensa, empresários e pela União Democrática Nacional (UDN) – e aqueles que defendiam a exploração estatal – grupo chamado “nacionalista”, formado pela UNE, pelo PCB, por sindicatos e setores militares, entre outros – foram às ruas reivindicar a administração das reservas petrolíferas. A questão central era a decisão de quem deveria explorar e controlar as riquezas do subsolo, o Estado brasileiro ou empresas privadas estrangeiras, com comprovada tecnologia e capital para essa atividade.

Depois de longas discussões, ações – e apelos – direcionadas ao governo Vargas justificando a importância política, econômica e social da nacionalização do petróleo, os “nacionalistas” vencem o debate em favor do monopólio estatal. É fundada, então, a Petrobrás - Petróleo Brasileiro S/A, a partir da Lei nº 2004 de outubro de 1953, que declara monopólio da União a pesquisa, a lavra, o refino e o transporte marítimo e por dutos de hidrocarbonetos, incluindo em 1963 o monopólio da importação de petróleo.

Francisco de Oliveira (1977, p. 78) atenta para o fato de que o apoio de setores das Forças Armadas pode ter sido influenciado mais pelo caráter ditatorial do Estado Novo do que por “uma suposta casta burocrata que fazia as vezes de ‘consciência’ da burguesia nacional”. A partir da lógica do alinhamento do governo Vargas aos interesses do capital estadunidense, o autor defende que o apoio militar aos empreendimentos produtivos do Estado não tem necessariamente relação com uma “ideologia nacionalista exacerbada”, mas sim, identificação com sua política econômica e simultaneamente com o padrão de acumulação baseado no apoio estatal, que impulsionou o processo de industrialização e ao mesmo tempo garantiu a viabilidade do setor agrícola.

As ações governamentais voltadas ao fortalecimento da economia eram defendidas durante o governo Vargas, sob o argumento da necessidade de estabelecimento e desenvolvimento da indústria nacional, especialmente pela demanda para o consumo do mercado interno. Os investimentos estatais nesse contexto podem ser classificados na categoria que a teoria econômica denomina falha de mercado, especificamente monopólios naturais; atividades cujo capital inicial é de alto custo e o retorno ocorre em longo prazo, o que provoca desinteresse da iniciativa privada nesses setores, passando ao Estado a responsabilidade de sua formação. No caso brasileiro, além dos serviços públicos como a infraestrutura para o transporte rodoviário e ferroviário, sucessivos governos se incumbiram da formação da indústria de base que oferecia condições à expansão

industrial de capital privado nacional e estrangeiro. A formação Petrobras está inserida nesse contexto de impulso a industrialização, no intuito de suprir a falta de produtos importados provocados pela crise mundial da década de 1930.

O processo de formação e consolidação da Petrobras, em seus primeiros anos, foi marcado por um forte caráter nacionalista, no que diz respeito à sua apresentação, posicionamento e legislação. A empresa, que nesse momento era estatal e detentora do monopólio da pesquisa, lavra, refino e transporte marítimo, tornou-se também símbolo de um projeto nacional, de modo que em sua própria lei de criação, era proibida a participação do capital de firmas estrangeiras e de participação de pessoas físicas cujos cônjuges não fossem brasileiros (VILLELA, 1984).

Até o início da década de 1960, a maioria dos sindicatos relacionados aos trabalhadores da Petrobrás já havia sido criada (ROMÃO, 2009). Também se pode observar, com base na primeira logomarca da empresa, criada em 1958, uma preocupação com a questão nacionalista, já que o desenho era composto por um losango amarelo, de contorno verde, com a palavra Petrobrás (ainda com acento) em azul inserida no seu interior, contendo as cores e formas da bandeira nacional.

Apesar do esforço e da intensificação das pesquisas sobre o petróleo e seus derivados, o país ainda não era autossuficiente em seu consumo interno. Os períodos de incremento dos investimentos na área acompanharam, a política nacional-desenvolvimentista, que combinava interesses nacionais de industrialização⁴ e interesses econômicos do capital estrangeiro injetado – especialmente estadunidense –, o que, em diversos casos, gerava polêmica quanto ao destino dos lucros obtidos (SZMERSÁNYI e SUZIGAN, 2002).

Ernesto Geisel assume a presidência da empresa em 1969, durante o governo Médici, seu colega do Colégio Militar, permanecendo no cargo até 1973. Apesar de suas divergências com o Ministério das Minas e Energia – ao qual a Petrobras era subordinada –, teve autonomia para fazer modificações na diretoria de acordo com suas preferências, atuar em decisões das subsidiárias, formar o Conselho Administrativo da empresa (com funções consultivas e deliberativas), e tomar medidas para diminuir a interferência do Poder Executivo.

Durante o período em que dirigiu a empresa, promoveu uma política de caráter gerencialista, por meio de ações como a fixação de metas de produção, cobrança por resultados, determinação do pagamento de impostos à União –por ser empresa pública, a Petrobras era isenta dessa obrigação –, criação de um fundo de pensão para garantir a renovação do quadro de funcionários, estabelecimento de um plano de carreira; além de iniciar suas atividades no exterior – Argélia, Colômbia e Líbia – e diversificar a sua atuação (D'ARAÚJO e CASTRO, 1997). Como resultado,

⁴ Interesses esses expostos por Vargas, na “Carta de São Lourenço”, discurso proferido em fevereiro de 1938, estabelecendo pontos e setores determinados a serem desenvolvidos ao longo de seu governo.

durante o período a Petrobras se consolidou como a maior empresa do país, posição que mantém até hoje⁵.

Apesar de as participações do capital estrangeiro terem sido iniciadas durante a década de 1960 – por meio das subsidiárias da empresa –, foi após a administração de Geisel que esse processo se intensificou. Ao longo da década de 1970, a Petrobras construiu ou incorporou subsidiárias em que houve a abertura à participação de capital privado nacional e internacional, ampliando especialmente o setor petroquímico básico e secundário⁶.

Além disso, em 1975, foram instituídos os chamados contratos de risco, em que a Petrobras – entre outros motivos, sob a alegação de incapacidade técnica para a exploração –, celebraria contratos com empresas com maior experiência e aparato para explorar reservas no país, e se apropriar de parte da produção.

Conforme apresentado anteriormente, as práticas denominadas gerencialistas são orientadas por princípios de produtividade originados da lógica empresarial, visando diminuir custos, procedimentos burocráticos e a atuação do Estado em atividades diversas.

Diante do desafio de buscar novas fontes de energia, mais “limpas” e mais baratas, o governo brasileiro inicia o projeto de construção de usinas nucleares, no intuito de gerar energia em larga escala e com poucos impactos imediatos – o que não suprime os riscos desse tipo de atividade. Angra I começa a ser construída em 1972, mas só entra em operação comercial em 1985, Angra II em 2000, e Angra III tem previsão de iniciar seu funcionamento em 2014 (OLIVEIRA; HERCULANO, 2012).

A falta de retorno do empreendimento de Angra manteve a centralidade das fontes renováveis e não renováveis de energia já tradicionalmente utilizadas. Ao longo da década de 1970, carvão e gás natural correspondiam a cerca de 20% da produção total de energia no país, enquanto os produtos derivados de cana-de-açúcar preenchiam entre 7% e 14% do consumo no mesmo período (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2012).

Por serem utilizados não apenas como combustíveis automotivos, esses produtos possuem relevância no cenário energético nacional – além da gasolina e do álcool, são fornecidas matérias primas para a indústria, e domesticamente sob forma de gás liquefeito de petróleo, o GLP. No fim da década de 1960 é constituído o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (CENPES), no Rio de Janeiro, responsável pelo avanço tecnológico da empresa.

5 De acordo com os *rankings* apresentados pela revista Exame, na sua sessão “maiores e melhores”, a Petrobras tem permanecido entre as maiores empresas do país, muitas vezes alternando entre os primeiros lugares em avaliações nas categorias vendas, lucros, crescimento, rentabilidade. Para mais informações: <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>.

6 O setor petroquímico básico processa produtos como etileno e butadieno, e o setor secundário, ou empresas *down-stream*, que fabricam produtos como PVC, polietileno e polipropileno, por exemplo.

Nesse período foram construídas diversas refinarias – dentre elas, Duque de Caxias (Reduc) em 1961, Paulínia (Replan) em 1972, e Presidente Getúlio Vargas (Repar) em 1973 – que absorviam os novos fluxos de produção impulsionados pela descoberta de petróleo no mar, divulgada em 1969 (PETROBRAS, 2014).

Como Presidente da República, Ernesto Geisel lança, no final de 1974, o II Plano Nacional de Desenvolvimento, o II PND, que propunha – entre outros tópicos – mudanças visando diminuir os impactos da crise mundial no Brasil, já que as oscilações externas do preço e as disputas pelo comércio do petróleo acabaram desencadeando grandes mudanças na indústria petrolífera nacional e internacional, e na economia e na política em âmbito mundial (YERGIN, 2010).

O período anterior à implantação do Plano foi impulsionado pelo chamado “Milagre Econômico”, marcado pelo crescimento acelerado do PIB, favorecido, por um lado, pela alta concentração de renda da sociedade e, por outro, pela rápida expansão comercial, crescimento das economias industriais e alta liquidez, o que “aquecia” o consumo interno dos bens de consumo durável.

O Plano apresenta-se como alternativa para reorganizar os pontos considerados responsáveis pelo atraso da economia brasileira e seu visível desequilíbrio: o setor de insumos, o setor energético e o de bens de capital. A questão do petróleo tornava-se estratégica e poderia então sanar diversos problemas que atingiam a economia brasileira no período. Durante a implementação do Plano, houve a chamada “estatização da dívida externa”, fruto de uma tentativa de aquecimento da economia por meio da oferta de subsídios às empresas privadas com o apoio do BNDES, restando às empresas estatais a busca por financiamentos externos.

O fortalecimento da economia tornou-se prioridade no período da ditadura civil-militar, promovendo uma política concentradora e fortemente submetida às oscilações e acelerações impostas pela economia mundial. As mudanças no cenário político e social, portanto, não exercia a princípio, forte influência sobre o processo de desenvolvimento que, aliado ao “milagre econômico” e ao crescimento industrial estatal e privado, que apresentou, entre os anos de 1968 e 1973, média de crescimento de 11,4% do Produto Interno Bruto (PIB).

7 Políticas relacionadas à provisão de infraestrutura durante o II PND causam impactos diretos na política energética, especialmente no período que compreende o governo Geisel (1974-1979).

8 De acordo com a própria instituição, “devido à integração das preocupações sociais à política de desenvolvimento”, o banco passa em 1982 a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Cf.:

bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/historia.html

As altas taxas de importações apontavam, no entanto, para um evidente desequilíbrio da balança comercial, e era necessário comprar no exterior cerca de 80% dos insumos básicos para a produção, inclusive petróleo e derivados, bem como outros produtos já industrializados.

A crise internacional, marcada pelo primeiro “choque do petróleo” em 1974, trazia consequências diretas para a economia brasileira, através da elevação do preço dos bens de consumo durável.

O plano comprovou, em grande medida, a vulnerabilidade e dependência da economia brasileira em relação à economia mundial. A reestruturação econômica prevista sofreu desacelerações em certos períodos. Em muitos aspectos, foi incompleta ou insuficiente, não constituindo um novo padrão de crescimento ao Brasil. A reestruturação econômica no período demonstrou a dependência e a vulnerabilidade da economia brasileira, afetada por crises internacionais relacionadas aos bens de consumo duráveis e do petróleo. Os descontentamentos ocasionados pela crise apoiaram, de certa forma, a ideia de privatização como solução para o quadro que se apresentava.

Como tentativa de contornar a crise que se instalara entre a década de 1980 e início da década de 1990, o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) instituiu o Programa Nacional de Desestatização (PND), sob a Lei nº 8.031 de 12 de abril de 1990, visando gerar capital para solucionar outras questões pertinentes. Nesse período, o processo de privatizações toma proporções maiores, inicialmente com a proposta de venda de empresas incorporadas à União e subsidiárias, e reforçado pela criação do Conselho Nacional de Desestatização em 1997, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, que altera disposições do plano inicial.

Do início do Programa Nacional de Desestatização até o fim do ano de 2002, 68 empresas e participações acionárias estatais federais foram privatizadas, grande parte proveniente dos setores da siderurgia, química, petroquímica, fertilizantes e energia elétrica, além da concessão de trechos rodoviários e ferroviários.

Utilizando-se do discurso da necessidade de serviços públicos com melhores preços e qualidade, diversos setores foram privatizados na década de 1990, ao longo da chamada Reforma do Aparelho do Estado, dirigida pelo Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, no extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que existiu entre os anos de 1995 e 1999, até suas atividades serem englobadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Segundo Campos (2005), as privatizações de empresas pertencentes à União iniciam-se basicamente na década de 1970, durante o II PND, com a venda de subsidiárias ou empresas de pequeno ou médio porte, como a Companhia Pernambucana de Borracha Sintética (COPERBO) e a Nitriflex S.A., sob o argumento de expansão do setor industrial brasileiro com a mudança de gestão.

A alegação de ineficiência das empresas estatais, já durante a década de 1980, é reforçada pela criação de um órgão que regulava várias empresas estatais, de diversos setores, avaliando seu desempenho e influências na crise que se instalava no país naquele período:

em outubro de 1979 foi criada, no Brasil, a Secretaria de Controle das Empresas Estatais (SEST), submetendo as empresas estatais a uma instância de controle unificado e centralizado. O objetivo desta secretaria era tornar mais transparente a atuação das estatais para que se pudesse analisar se estas eram ou não responsáveis pelo crescente déficit público. O problema maior da SEST foi que esta não separou as diferentes instâncias públicas: por exemplo, uma grande empresa estatal como a Petrobrás encontrava-se lado a lado em análise com as Universidades Federais. (CAMPOS, 1996, p. 270)

Para Bresser-Pereira (1996, p. 26), a crise da década de 1980 é uma crise do Estado, fruto de uma gestão inadequada, que pode ocorrer de três formas: crise fiscal do Estado, crise do modo ou das estratégias de intervenção estatal, ou uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado. O autor alega que nesse processo de reforma, o Estado passa a ficar reduzido nas funções de produtor de bens e serviços e como regulador – em sentido amplo –, e o transformará em um financiador de organizações públicas não-estatais com fins sociais – terceiro setor – e um apoiador da competitividade internacional das indústrias locais.

Ao mesmo tempo, o autor afirma a inviabilidade de um modelo de Estado Mínimo – onde bastariam atividades básicas como as forças armadas e a polícia –, pois a sociedade exige o mínimo de serviços do Estado (1996, p. 26). Para Bresser-Pereira, o modelo proposto seria uma alternativa branda em relação ao que denominou “crise do Estado” no Brasil:

A reforma do Estado é um tema amplo. Envolve aspectos políticos – os que se relacionam à promoção da governabilidade –, econômicos e administrativos – aqueles que visam a aumentar a governança. Dentre as reformas cujo objetivo é aumentar governança ou capacidade de governar – a capacidade efetiva de que o governo dispõe para transformar suas políticas em realidade –, as que primeiro foram iniciadas, ainda nos anos 80, foram aquelas que devolvem saúde e autonomia financeira para o Estado: particularmente o ajuste fiscal e a privatização. Mas igualmente importante é a reforma administrativa que torne o serviço público coerente com o capitalismo contemporâneo, que permita aos governos corrigir as falhas do mercado sem incorrer em falhas maiores. Esse tipo de reforma vem recebendo crescente atenção nos anos 90. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 26)

Para os defensores da Reforma do Estado⁹, o modelo burocrático de gestão do Estado Brasileiro vigente até então foi o responsável pelo agravamento da crise fiscal entre as décadas de 1980 e início de 1990, os altos índices de inflação e as privatizações. Essa atribuição se explicaria pelo fato de que a manutenção da postura de “Estado-Empresário” não proporcionou a esperada eficiência – no sentido de uma busca por resultados quantitativos favoráveis articulados com a redução do uso de recursos disponíveis – para a economia brasileira. Com base na análise da experiência e da literatura sobre Reforma do Estado de países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), organização internacional e intergovernamental que agrupa os países fortemente industrializados, Bresser-Pereira defende um modelo de Reforma Gerencial do Estado Brasileiro.

Bresser e sua equipe, no primeiro semestre de 1995, apresentam o *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, que buscava a “transformação” de uma Administração Burocrática, por meio de uma Reforma gerencial, e se orgulhavam de declarar que o Brasil era o primeiro dos países em desenvolvimento a participar desse movimento. O modelo gerencial de administração pública pressupõe, de acordo com o então Ministro, o equilíbrio entre as ferramentas da administração empresarial e as demandas sociais, alcançando assim, eficiência e credibilidade, que impulsionam o desenvolvimento econômico e o alinhamento do país ao processo de ampliação de seu mercado.

O Plano Diretor considera que a Constituição Federal de 1988 representa um retrocesso no caminho da moderna Administração Gerencial. Segundo seus autores, a Constituição remete ainda ao retrógrado modelo de administração burocrática, responsável pelo engessamento¹⁰ do Estado nas últimas décadas, onde ainda assume a prestação de serviços que podem, conforme eles, ser mais bem prestados pelo setor público não estatal ou pelo setor privado. Alega existir, no contexto “capitalista contemporâneo”, além da propriedade estatal e da propriedade privada, uma terceira forma, “intermediária”, de propriedade: aquela pública não estatal. Esta categoria refere-se às chamadas instituições sociais, que compreendem fundações, institutos, e as organizações não governamentais em geral. Sua justificativa é de possuírem relativa autonomia administrativa (sendo de direito privado), e proporcionarem participação e controle social. Elas supririam com maior autonomia e eficiência serviços de interesse público que o Estado não vem prestando com a qualidade almejada.

⁹ Utilizamos o termo reforma do Estado como sinônimo do termo reforma do Aparelho do Estado – utilizado oficialmente – pelo fato de constituir um processo de reforma que, além do aparato institucional, transformou também práticas e posturas políticas do Estado.

¹⁰ Uma das críticas feitas pelos proponentes do Projeto de Reforma do Estado, diz respeito à instituição da obrigatoriedade do regime único para os servidores civis da União como uma medida autoritária e burocrática, assim como o fato de as fundações e autarquias públicas passarem a ser submetidas aos fundamentos do direito administrativo, como já acontecia com os órgãos da administração direta.

A transformação das autarquias em “agências autônomas” por sua vez, voltadas para a “modernização” da gestão dos serviços públicos no país e obtenção de resultados; viriam a “definir e supervisionar os contratos de gestão” celebrados entre o Estado e a iniciativa privada. Com ênfase na qualidade, eficiência, e mudanças na legislação considerada “engessada e engessadora”, o plano baseia-se na busca por indicadores de desempenho quantitativos que justifiquem as modificações empreendidas.

O projeto de modificação do papel e abrangência do Estado em relação à prestação de serviços públicos foi adotado com base nas recomendações do chamado Consenso de Washington, reunião realizada em 1989 por economistas de diversas instituições financeiras – como Fundo Monetário Internacional (FMI), Departamento do Tesouro dos Estados Unidos e Banco Mundial – que propôs uma espécie de “receituário” para amenizar os impactos da crise do padrão de intervenção estatal nos países da América Latina.

Segundo Armínio Fraga¹¹ (in KUCZYNSKI e WILLIAMSON, 2004) as recomendações possuem dois grandes eixos: o macroeconômico (que envolve os ajustes fiscais e cambiais) e o microeconômico ou estrutural (que indicava abertura de mercados, privatizações, reforma tributária e financeira, estímulo à concorrência e defesa da propriedade privada). O segundo eixo, segundo o próprio Fraga, é o que gerou mais polêmica e repercussão, possivelmente por carregarem as mudanças de maior impacto no cotidiano dos países que, mesmo que em diferentes níveis, acataram as “recomendações”.

As mudanças estruturais sugeridas foram acatadas pelo Estado brasileiro e materializaram-se especialmente sob a forma da organização e viabilização do chamado Terceiro Setor, e pela venda de empresas estatais.

O terceiro setor passa a atuar por meio das Organizações Sociais, Fundações, Associações e Institutos, no sentido de cuidar de questões sociais de forma localizada e acrítica, esvaziando o sentido político das históricas lutas sociais – e simultaneamente dos movimentos sociais –, atendendo questões pontuais de maneira filantrópica e empresarial, na medida em que desenvolvem projetos em busca de financiamentos – públicos e/ou privados –, e contam com trabalho voluntário¹².

O conjunto de políticas de ajuste orientadas ao alinhamento as chamadas economias centrais, além promover o desmonte do aparato público, modifica o entendimento de serviço com finalidade social e faz com que a pessoa-cidadão seja entendida como pessoa-consumidor (DERANI, 2002).

11 Importante lembrar que Fraga foi Presidente do Banco Central do Brasil (1999-2002) durante o governo Fernando Henrique Cardoso. Além de professor de economia, atualmente é acionista do Grupo Gávea Investimentos.

12 Para uma leitura crítica e aprofundada sobre o terceiro setor, ver Carlos MONTAÑO: “Terceiro setor e questão social; crítica ao padrão emergente de intervenção social”. São Paulo, 2002

No caso da Petrobras, essas políticas impactaram seu status jurídico, e notadamente na sua dimensão econômica. Diferentemente de diversas outras empresas estatais, mesmo aquelas classificadas como estratégicas – como os setores de energia elétrica e telecomunicações – a Petrobras não foi totalmente privatizada. Seu processo de abertura do capital ocorreu de forma gradual a partir de 1991, por meio da venda de subsidiárias, até a abertura ao mercado de ações, por meio da Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997, que desfaz o monopólio da Petrobras sobre as atividades relativas ao petróleo, vigente desde sua formação, em 1953. A empresa passa a ser classificada como sociedade de economia mista, e é mantida sob controle da União com prazo de duração indeterminado¹³, exercido mediante a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento, mais uma ação, do capital votante da Sociedade, correspondente às ações ordinárias¹⁴ da empresa; que é atualmente de 50,26%, compondo 28,68% do total de ações.

Dessa forma, a empresa, passa a atuar na busca de investimentos por meio da venda de ações e da intensificação das suas operações transnacionais (OLIVEIRA e LESSA, 2006).

Para resguardar minimamente um setor estratégico e altamente rentável, o modelo de regulação do petróleo possui características que, de certa forma, o tornam particular. Assim como o sistema Telebrás, responsável pelas telecomunicações, por meio da Emenda Constitucional nº 09 de 09/11/1995, é designada para o setor petrolífero a criação de um órgão regulador, e determinada disposição de lei futura sobre a estrutura e as atribuições do órgão.

O conceito de “órgão” está empregado em sentido amplo, não relacionado diretamente à forma de instituição que deveria controlar as políticas do setor. A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, a ANP15, é efetivamente formada em 1998, constituindo-se uma “autarquia sob regime especial, com personalidade jurídica de direito público e autonomia patrimonial, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com prazo de duração indeterminado, como órgão regulador da indústria do petróleo”¹⁶. A ANP atua como ente normatizador e fiscalizador das atividades industriais e comerciais relativas ao petróleo e seus derivados, regulando os contratos, negociações e atividades do setor.

No final do ano de 2007, é divulgada a descoberta de grandes reservas de petróleo em águas ultraprofundas na costa sul brasileira, a camada pré-sal. A partir de 2009, o governo passa a discutir

13 De acordo com o estatuto social da empresa, que rege seu exercício, assim como a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976).

14 As ações da Petrobras são encontradas no mercado de investimentos divididas entre preferenciais e ordinárias. As ações preferenciais têm prioridade no caso de reembolso do capital e no recebimento dos dividendos, enquanto as ações ordinárias são as que oferecem direito a voto; não sendo nenhuma delas, conversível.

15 Em 2005, além dos derivados já produzidos, é incluída a regulação do biodiesel dentro de seu rol de atribuições.

16 Para Misse (2006), a utilização do termo *agências*, apenas visa aproximá-las ao perfil das *agencies*, instituídas nos Estados Unidos na década de 1930 com a finalidade de sinalizar abertura ao mercado internacional, especialmente em relação aos setores denominados estratégicos, ou seja, aqueles em que, de suas atividades, se calcula alto retorno.

o modelo que deve pautar a exploração dessas novas camadas descobertas, gerando tensões entre interesses e divisão de opiniões sobre o marco regulatório a ser adotado: concessão, partilha ou um modelo que conjugue os dois.

O modelo de concessão consiste na obrigação para o concessionário de explorar, por responsabilidade sua, e em caso de êxito, produzir petróleo ou gás natural em determinado bloco, “*conferindo-lhe a propriedade desses bens, após extraídos, com os encargos relativos ao pagamento dos tributos incidentes e das participações legais ou contratuais correspondentes ao Estado concedente*” (GOMES, 2009).

A fim de estabelecer mudanças no marco regulatório do setor petrolífero brasileiro, quatro Projetos de Lei¹⁷ foram elaborados e apresentados, defendendo sua adequação e importância para o novo contexto que se configurava. Pontos relevantes dos projetos foram agregados a Lei nº 12.351/2010 que define a submissão das reservas ao contrato de partilha da produção, onde a propriedade do petróleo extraído é do Estado, cabendo ao contratante explorar e extrair o petróleo, às suas expensas, em troca de uma parte do petróleo extraído. O contratante assume todos os custos e riscos da exploração, não possuindo qualquer direito de indenização contra o Estado, caso o campo explorado não seja comerciável.

Nessa dinâmica, a Petrobras, como representante do Estado brasileiro, tem participação mínima garantida de 30% nas operações de cada bloco, que pode aumentar de acordo com variáveis técnicas que justifiquem a necessidade de maior participação, como tecnologias específicas – para profundidades além daquelas previstas, por exemplo –, estudos elaborados para determinados casos, entre outros.

A atual posição da Petrobras não é necessariamente contraditória, mas ambígua, já que, em alguns momentos é lembrada como ente governamental – por exemplo, no caso de ser a empresa que representa os interesses nacionais diante das novas reservas a serem exploradas – e, em outros, atua como uma grande empresa privada, com valores, posturas e objetivos voltados ao mercado, como a preocupação com seus acionistas e a manutenção de sua estabilidade institucional.

A Petrobras é reconhecida nacionalmente por suas ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), prática comum no ambiente corporativo privado, de mecanismo de compensação ambiental, social e cultural pelas ações realizadas por empresas. A partir de índices como o *Dow Jones Sustainability Index* – que conferem a adesão às práticas de RSC –, essas empresas tornam-se referência para investidores que compartilham esses valores e realizam ações do denominado *marketing social* o que identifica seus produtos a ações de sustentabilidade, defesa dos direitos humanos, fomento de atividades culturais, artísticas, desportivas, entre outras.

17 São eles: PL nº 5.938/2009, PL nº 5.939/2009, PL nº 5.940/2009 e PL nº 5.941/2009.

Permeada por valores como ética, transparência, respeito, diversidade, prontidão e resultados, presentes com frequência no meio empresarial – especialmente privado –, a empresa atualmente possui um capital social avaliado em R\$ 205.410.905.230,50¹⁸, ocupando novamente o posto de maior empresa do país¹⁹.

Segundo dados do ranking “Maiores e Melhores”, elaborado pela Revista *Exame*, a posição é mantida desde 1995²⁰, ano em que se inicia a publicização da classificação em meios eletrônicos. Nesse período, o segundo lugar tem pertencido a sua subsidiária, Petrobras Distribuidora S.A., mais conhecida por BR Distribuidora – exceto em 1996, quando foi ultrapassada pela Volkswagen do Brasil, mas teve a colocação recuperada no ano seguinte.

As subsidiárias da empresa atuam de forma integrada, operacionalizando suas principais atividades. Transpetro, Petrobras Distribuidora, Gaspetro, Petroquisa e Petrobras Biocombustíveis atendem às demandas relacionadas aos setores de exploração e produção de petróleo e gás, petroquímica, refino de petróleo e gás, geração de energia elétrica – projeto que a Petrobras vem desenvolvendo desde 2004 em Macau (RN) –, distribuição, produção de biocombustíveis, transporte e comercialização.

Atualmente, a Petrobras está presente em 28 países na América, Europa, Ásia e África; desenvolve atividades que vão desde exploração e produção, participação no comércio de derivados, até escritórios de representação. Na América do Sul, atua em oito países, com diversas atividades, impulsionadas pelos projetos de integração regional, como a Iniciativa para Integração da Infraestrutura Regional Sul-americana (IIRSA), que tem como um de seus eixos básicos a ampliação da provisão de energia no subcontinente.

Além disso, é também uma das empresas com maior número de empregados do país – na 7ª colocação em 2011, segundo o mesmo *ranking* – com 85.065 funcionários, segundo dados da empresa, em 2013²¹.

Historicamente, os principais cargos de gestão da empresa são ocupados por funcionários de carreira com destacada experiência e capacidade técnica, o que não acontece em espaços como os

18 A informação, disponibilizada pela empresa no relatório das deliberações das Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária de abril de 2013, declara que seu capital social, valor avaliado de mercado, é dividido em 13.044.496.930 ações sem valor nominal, sendo 7.442.454.142 ações ordinárias e 5.602.042.788 ações preferenciais.

19 De acordo com os dados do Ranking das 1000 maiores empresas brasileiras, publicado pelo jornal eletrônico *Valor Econômico*, em 2013. Segundo a mesma fonte, a empresa já ocupa a posição consecutivamente desde 2010. Disponível em: www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores

20 A variável avaliada no ranking é referente ao volume de vendas. Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores>

21 Além disso, a empresa dispõe de funcionários contratados por empresas prestadoras de serviços. Em 2009, a empresa contava com 76.919 funcionários efetivos e com 295.260 contratados via empresas terceirizadas (no Brasil e no exterior).

Conselhos Administrativo e Fiscal²², onde, muitas vezes, as vagas são ocupadas por experientes representantes do meio corporativo.

A presença de atores envolvidos na empresa, representantes das esferas pública e privada indica a influência do pensamento empresarial na Petrobras, uma empresa orientada ao crescimento e expansão de seus negócios.

Considerações Finais

As práticas denominadas gerencialistas adquirem espaço na administração pública brasileira especialmente a partir das recomendações de ajustes propostas pelo Consenso de Washington na década de 1990, instituídas no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

No entanto, as políticas que se pautavam pela redução da intervenção do Estado e pela racionalização de custos e resultados na administração pública veem se consolidando há várias décadas no país.

As políticas do chamado milagre econômico tinham como finalidade expor um crescimento econômico robusto, capaz de superar o subdesenvolvimento, mesmo com a possibilidade de ser ele uma condição e não uma mera etapa no plano da economia mundial.

As mudanças promovidas na Petrobras ao longo da gestão Geisel apontam para a entrada da lógica gerencialista que vai sendo alimentada pela expansão da empresa e pelos chamados processos de “reengenharia”, que modificam sua estrutura e dinâmica. Concomitantemente, o Estado brasileiro apresenta suas transformações por meio da restrição do acesso ao crédito para empresas públicas (o que não acontece com empresas privadas), e revisão da sua ampla participação na vida econômica do país representada pela formação da Secretaria de Controle das Empresas Estatais (SEST)²³.

Esse movimento reverbera na reforma do aparelho de Estado empreendida na década de 1990 no país, que faz com que as instituições públicas incorporem práticas de redução de custos e promoção da meritocracia em seus ambientes.

Na Petrobras, em especial, essa lógica faz com que a empresa se posicione em alguns momentos de forma muito semelhante a uma instituição privada, tendo em consideração, a sua atual

22 No Conselho Fiscal da empresa, cinco vagas são distribuídas entre aquelas eleitas pelos acionistas minoritários (1 vaga), pela União (5 vagas), e pelos acionistas preferencialistas (1 vaga). No caso do Conselho de Administração, são 10 vagas, distribuídas entre aqueles eleitos pelos acionistas minoritários (1 vaga), acionistas preferencialistas (1 vaga), pelo acionista controlador (7 vagas), e pelos empregados (1 vaga).

23 Podemos indicar, para outra oportunidade de aprofundamento, a análise da oferta de serviços públicos essenciais nesse período, que pode trazer informações valiosas para a discussão.

classificação como empresa mista – pública e privada –, que força a combinação de fatores aparentemente antagônicos.

A incorporação das práticas gerenciais atenuou essas diferenças, levando em consideração que a sua “porção pública” age de forma produtivista, empreendedora, preocupada em garantir a estabilidade institucional. Ao mesmo tempo garante a continuidade de projetos sociais e ambientais, o que aponta uma tentativa de equilíbrio entre a ideia de se manter como uma instituição alinhada a questões sociais/populares, e assegurar práticas bem vistas pelo mercado.

Referências

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 04, n. 34, p.55-72, jul. 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Instituições, bom estado e Reforma da Gestão Pública**. In: Economia do Setor Público no Brasil. ARVATE, Paulo; BIDERMAN, Ciro (Org). Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

CUPERTINO, Fausto. **Os contratos de risco e a Petrobras: o petróleo e o nosso risco deles?** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

DERANI, Cristiane. **Privatização e serviços públicos: as ações do Estado na produção econômica**. São Paulo: Max Limonad, 2002.

FERNANDES, Florestan. Capitalismo Dependente e Classes Sociais na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

FERNANDES, Florestan. Em Busca do Socialismo: **últimos escritos e outros textos**. São Paulo: Xamã, 1995.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil : ensaio de interpretação sociológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GOMES, Américo (Org.). **Uma proposta classista para a reestatização da Petrobrás**. São Paulo: Sundermann, 2009. 108 p.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IANNI, Octavio. Estado e Planejamento Econômico no Brasil (1930-1970). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

OLIVEIRA, Francisco de. **A economia da dependência imperfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): Graal, 1977

OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista. O ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2003a.

OLIVEIRA, Francisco de. **Diálogo na Grande Tradição e Diálogo na Nova Tradição: Celso Furtado e Florestan Fernandes**. In: NOVAES, Adauto (org.). **A Crise do Estado-Nação**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003b.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Veloso de; HERCULANO, Selene. A USINA NUCLEAR DE ANGRA I E SEU PLANO CONFIDENCIAL DE EVACUAÇÃO URBANA. **Revista Vitas: Visões Transdisciplinares sobre Ambiente e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p.1-35, 01 jun. 2012.

PETROBRAS. FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS. Disponível em: < www.petrobras.com.br/pt/>. Acesso em: 02 ago. 2012.

PETROBRAS. **Relatório de Gestão 2011**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2012. 449 p.

PETROBRAS. **Assembleia Geral Extraordinária (AGE): Manual para Participação de acionistas**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013. 93 p.

PETROBRAS. **Relatório Petrobras Tecnologia 2013**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013. 78 p.

PETROBRAS. **Trajectoria**. 2014. Disponível em: <http://petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajectoria/>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

OLIVEIRA, Francisco de. **A economia da dependência imperfeita**. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): Graal, 1977

OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista. O ornitorrinco**. São Paulo: Boitempo, 2003a.

OLIVEIRA, Francisco de. **Diálogo na Grande Tradição e Diálogo na Nova Tradição: Celso Furtado e Florestan Fernandes**. In: NOVAES, Adauto (org.). **A Crise do Estado-Nação**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003b.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Veloso de; HERCULANO, Selene. A USINA NUCLEAR DE ANGRA I E SEU PLANO CONFIDENCIAL DE EVACUAÇÃO URBANA. **Revista Vitas: Visões Transdisciplinares sobre Ambiente e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p.1-35, 01 jun. 2012.

PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan-mar, 2005.

PETROBRAS. FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS. Disponível em: < www.petrobras.com.br/pt/>. Acesso em: 02 ago. 2012.

PETROBRAS. **Relatório de Gestão 2011**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2012. 449 p.

PETROBRAS. **Assembleia Geral Extraordinária (AGE): Manual para Participação de acionistas**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013. 93 p.

PETROBRAS. **Relatório Petrobras Tecnologia 2013**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2013. 78 p.

PETROBRAS. **Trajectoria**. 2014. Disponível em: <http://petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajectoria/>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

TOLMASQUIM, Mauricio Tiomno; PINTO JUNIOR, Helder Queiroz. **Marcos regulatórios da indústria mundial do petróleo**. Rio de Janeiro: Synergia, 2011. VALENTE, Marcos Alves. Celso

Furtado e os Fundamentos de uma Economia Política Republicana. 2009. 238 f. Tese (Doutorado). Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

VILLELA, Annibal Villanova. Empresas do governo como instrumento de política econômica: os sistemas SIDERBRÁS, ELETROBRÁS, PETROBRÁS E PETROBRÁS. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1984.