

Rainer Erkens (Org.)

NOVA GESTÃO PÚBLICA

Instituto Friedrich Naumann

São Paulo - Brasil - 2010

Responsável: Rainer Erkens
Capa e diagramação: Beate Forbriger

Nova Gestão Pública / organizado por Rainer Erkens - São Paulo: Instituto
Friedrich Naumann, abril 2010, 46 p.

ISBN 978-85-61954-06-2

Todos os direitos reservados ao

Instituto Friedrich Naumann
Rua Arandú, 1544 - Ed. Itaverá, cj.91/92
04562-031 São Paulo - SP / Brasil
Tel.: +55 11 5505-5740
Fax: +55 11 5506-6909

E-mail: naumann@ffn-brasil.org.br
Site no Brasil: <http://www.ffn-brasil.org.br>
Site na Alemanha: <http://www.freiheit.org>

Impresso no Brasil, abril 2010

Índice

Introdução	
<i>Rainer Erkens</i>	5
Nova Gestão Pública e Democracia no Brasil	
<i>Daniilo Freire</i>	9
1. Introdução	9
2. Cultura política liberal: um agente transformador	10
3. Nova Gestão Pública no Brasil	12
4. Bibliografia	14
Nova Gestão Pública para o Desenvolvimento	
<i>Henrique Sartori Almeida Prado</i>	17
1. Introdução	17
2. Uma Reforma Constitucional para transformar a gestão pública no Brasil	18
3. Nova Gestão Pública e os ideais liberais	22
4. Nova Gestão Pública para o desenvolvimento	23
5. Considerações finais	24
6. Bibliografia	25
Nova Gestão Pública – Estado Empreendedor e Descentralização	
<i>Diego Conti</i>	27
1. Introdução	27
1.1 Principais pontos da Nova Gestão Pública	28
2. Estado empreendedor	30
2.1 A construção do novo DNA	32
2.2 Desburocratização	33
2.3 Replanejando a administração pública	33
3. Descentralização	35
3.1 Benefícios da descentralização	36
4. Conclusão	38
5. Exemplos para uma Nova Gestão Pública: A cidade de São Paulo – Inovações para um futuro sustentável	39
6. Bibliografia	45

Introdução

No seu livro "A cabeça do brasileiro", Alberto Carlos Almeida¹ chama o brasileiro de "antiliberal" porque segundo os resultados de pesquisas, ele prefere um Estado regulador que produz bens e provê serviços que solucionam os problemas do povo.

Contudo este ideal de um Estado "forte" que se entremete com sucesso na vida cotidiana do cidadão não corresponde à realidade brasileira. Quando o brasileiro tem os recursos necessários, busca soluções privadas para os seus problemas: contrata companhias privadas para garantir a sua segurança, envia as suas crianças a uma escola privada, usa um hospital privado em caso de doença e vai ao trabalho com seu carro individual em vez de usar o transporte público. A explicação desta contradição é fácil: o Estado brasileiro faz muito, mas pouco do que faz, satisfaz os cidadãos. Entremete-se na vida privada das pessoas e limita a liberdade delas substancialmente, mas os resultados da sua intervenção não convencem. Oferece bens e serviços inferiores ao livre mercado e, além disso, bens e serviços caros para a comunidade de contribuintes. Por isso, ninguém escolhe voluntariamente um bem ou um serviço público se é capaz de pagar por uma alternativa privada.

Assim se repete a velha experiência dos liberais. Ao contrário do que dizem os nossos adversários, não queremos um Estado fraco. Queremos um Estado forte – forte e esbelto. Um Estado que faz com eficiência o que deve fazer, mantendo, contudo, a liberdade do cidadão, da família ou das associações livres e voluntárias de cidadãos de regular sem intervenção de políticos e burocratas. Os liberais querem um Estado que se limite a tarefas e deveres bem definidos e marcados sem sobrecarregar o serviço público.

A Nova Gestão Pública (NGP) apresentada nesta brochura é uma tentativa de combinar o pensamento clássico brasileiro de que o Estado é bom e deve regular muito com idéias liberais. O tema em questão será bem definido nos três artigos que seguem. Basta destacar aqui que no conceito da NGP, o cidadão não mais é visto como súdito – uma característica típica de sociedades autoritárias e hierárquicas – mas como cidadão autoconsciente e como cliente – a característica de sociedades democráticas e igualitárias.

1. Alberto Carlos Almeida. A cabeça do brasileiro, Rio de Janeiro e São Paulo 2007, pg. 201 segs.

Não é um conceito perfeito para os liberais porque se dedica mais a pergunta *como* o serviço público soluciona um problema do que a pergunta se o serviço público *deveria* solucionar este problema ou se, num caso concreto, não seria melhor deixar a solução nas mãos dos cidadãos. A liberdade não é necessariamente o critério dos que propagam a NGP. Por isso este conceito também é popular entre socialdemocratas ou conservadores moderados. Os liberais têm que levar em conta que a sua pergunta fundamental – a preservação da liberdade – não desaparece atrás de meros argumentos de eficiência.

Entretanto em comparação com os velhos modelos da administração pública no Brasil do passado, a NGP é um grande avanço. Oferece a chance de obter mais bens e melhores serviços, de maior transparência, de menos desperdício de dinheiro público, de maior eficiência e de mais respeito ao cidadão. Estas vantagens são o tema das três contribuições desta brochura.

Esta obra é uma estréia no sentido de ser a primeira publicação do Instituto Friedrich Naumann para a Liberdade (FNF) no Brasil na área da política municipal. Isso em si é interessante, já que o Instituto apóia seminários sobre a política municipal há muitos anos, incluindo um seminário sobre NGP que já foi oferecido várias vezes no Rio Grande do Sul e faz muito sucesso.

A brochura em questão destina-se aos participantes dos seminários apoiados pelo FNF que tanto podem ser prefeitos e vereadores quanto jovens que querem entrar na vida política municipal, estudantes de Administração Pública ou qualquer outra pessoa com interesse no melhoramento da governança no Brasil. A nova publicação oferece aos seus leitores, material adicional para melhorar os seus conhecimentos e aplicar o que lêem na prática. Também quer promover discussões sobre uma forma de administração pública que pode tornar mais atraente a política municipal dos liberais no Brasil.

Neste sentido esta nova publicação corresponde aos "temas principais" da FNF para os anos de 2008 a 2011. Um destes três temas principais escolhidos pelo instituto se chama "Liberdade e Sociedade Civil". O cerne deste tema se encontra no fim desta brochura.

Esta publicação não é somente uma estréia quanto ao tema. Também é a primeira vez que a FNF no Brasil oferece espaço a três jovens autores que além

da sua idade, da sua nacionalidade e da sua participação em eventos apoiados pela FNF no Brasil têm em comum dois pontos: pertencem á Juventude Democratas e tomaram parte – dois deles várias vezes – em seminários da Academia Internacional para Dirigentes (IAF) da FNF em Gummersbach, Alemanha. Lá Diego Conti e Danilo Freire de São Paulo e Henrique Sartori de Campo Grande, Mato Grosso do Sul tiveram a oportunidade de familiarizar-se tanto com o conceito da NGP quanto com os ideais e as idéias do liberalismo em seminários que contaram com participantes jovens de todo o mundo.

Depois da sua volta ao Brasil, os três autores entraram em contato comigo com a iniciativa de tornar acessível a outros brasileiros, o que aprenderam na Alemanha. Aceitei esta oferta com grande prazer.

A publicação aqui apresentada aos leitores é, portanto, o resultado deste processo de aprendizagem e de discussão entre Diego Conti, Danilo Freire e Henrique Sartori com líderes e jovens liberais de muitos países do mundo no contexto da IAF. Logicamente apresenta as experiências e opiniões individuais dos autores, não correspondendo necessariamente às posições da FNF. Porém os artigos compilados aqui oferecem aos seus leitores uma boa introdução à Nova Gestão Pública e mostram os benefícios deste modelo para o Brasil. Resta esperar que estimule um debate sobre uma ordem liberal nos municípios deste país.

Rainer Erkens*)

Diretor do Instituto Friedrich Naumann para a Liberdade

São Paulo, Brasil

Abril de 2010

* Rainer Erkens, nascido em Wesel (República Federal da Alemanha) em 1957, estudou Ciência Política em Bonn, Munique, na Cidade do Cabo (África do Sul) e em Lisboa (Portugal). Depois de muitos anos de trabalho na sede federal do Partido Liberal Democrata (FDP) alemão em Bonn (Alemanha), ele atuou de 1996 a 2005 nos escritórios da Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit (Fundação Friedrich Naumann para a Liberdade] na América Latina e na África. Em 2005 e 2006 foi responsável, na sede na Alemanha, em Potsdam, pela América Latina. Desde janeiro de 2007 ele é o representante da Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit em São Paulo, Brasil.

Nova Gestão Pública e Democracia no Brasil

Danilo Freire

"Essa vitória nunca se consumará enquanto não se liquidem, por sua vez, os fundamentos personalistas e, por menos que o pareçam, aristocráticos, onde ainda se assenta nossa vida social."

Sérgio Buarque de Holanda, Raízes do Brasil

1. Introdução

Vivemos hoje o mais longo período democrático da história do Brasil. Após 21 anos de regime militar (1964–85), no qual muitos brasileiros tiveram suas liberdades fundamentais constantemente ameaçadas pelo Estado, temos hoje um sistema que permite aos cidadãos a escolha livre de seus representantes e que oferece, legalmente, uma boa parcela de direitos civis, políticos e sociais aos indivíduos. Ao que tudo indica, a democracia conta com apoio crescente da população e da classe política nacional, sendo hoje amplamente considerada como o arranjo social mais adequado para fornecer uma vida digna aos brasileiros. Esperamos que os grupos civis jamais abandonem a defesa do regime democrático, tão duramente conquistado neste País: é apenas por meio dele que poderemos nos tornar uma sociedade mais justa e solidária.

Contudo, seria exagerado afirmar que nossa democracia está entre as mais avançadas do mundo. Ainda convivemos, certamente, com uma série de problemas típicos de países em desenvolvimento. A extrema pobreza, a falta de acesso a saneamento básico, a baixa qualidade das escolas e hospitais públicos, a corrupção política, a violência e a enorme desigualdade social permanecem, todos eles, como grandes desafios a serem superados em nosso território. Para solucionar tais demandas, é preciso adotar novas posturas na sociedade civil e na esfera governamental. Por um lado, é necessário que os cidadãos passem a exercer uma posição mais pró-ativa no que tange aos assuntos públicos; por outro, o Estado tem de oferecer serviços mais eficientes a fim de garantir sua própria legitimidade e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos brasileiros. E são esses os dois pontos que pretendemos discutir neste texto.

O presente trabalho está dividido em três partes, sendo que a primeira consiste nesta introdução. Na segunda parte, vamos debater a importância da cultura política liberal na consolidação da democracia em determinado país, argumentando que a conduta dos cidadãos é crucial para o desenvolvimento de instituições mais eficazes. Na terceira parte, veremos como o conceito e as práticas da "Nova Gestão Pública" podem contribuir para a democratização das políticas sociais do Estado brasileiro. Por fim, há uma pequena bibliografia indicativa para aqueles que desejarem se aprofundar um pouco mais nos temas aqui apresentados.

2. Cultura política liberal: um agente transformador

Uma das questões mais importantes da política, como prática e como ciência, é saber porque a democracia funciona bem em algumas sociedades e não em outras. Essa pergunta vem atravessando os séculos: filósofos como Aristóteles, Maquiavel, Hobbes e Rousseau se debruçaram sobre ela, dando respostas diversas a este problema. Nos últimos anos, no entanto, pode-se dizer que dois grupos de propostas surgiram para dar conta desse questionamento: o institucionalismo e o culturalismo. No primeiro caso, defende-se a idéia de que a realização de um governo democrático dar-se-á por meio de um arranjo institucional adequado. Como exemplo, geralmente afirma-se que o parlamentarismo inglês e o presidencialismo de tipo americano formam partidos mais coesos, com isso aumentando a estabilidade de um regime. Assim, tais modelos tendem a ser preferíveis sobre o presidencialismo brasileiro, que, por sua vez, possui grande número de partidos e faz com que o presidente eleito precise montar uma coalizão para implementar seus projetos. Por esse motivo, os governos seriam fracos e sua atuação seria sempre deficiente. Seguindo este raciocínio, a única solução para os problemas do Brasil seria uma alteração profunda em suas instituições de representação, nos moldes anglo-saxônicos.

Esse argumento institucionalista 'radical', além de desmentido pelas pesquisas mais consistentes da atuação do Poder Executivo¹, possui uma falha

1. De acordo com Fernando Limongi, professor titular da Universidade de São Paulo, a média de projetos aprovados pelo presidencialismo brasileiro é equivalente – se não maior – que a do parlamentarismo inglês. A existência do 'presidencialismo de coalizão' não implica, de modo algum, em dificuldades administrativas para o Executivo. Cf. FIGUEIREDO, A. C.; LIMONGI, F. Executivo e Legislativo na Nova Ordem Constitucional. 1ª edição, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

em seus pressupostos. As instituições políticas não existem abstratamente. Geralmente, tendemos a esquecer o fato de que os mais variados mecanismos de representação são preenchidos por *indivíduos*, que possuem crenças, sentimentos e valores dos mais variados. Nesse sentido, a democracia precisa, antes de mais nada, de pessoas dispostas a *pensar e agir democraticamente*, pois sem isso não haverá nenhuma instituição que possa dar bons frutos para a sociedade. Um grande pensador francês do século XIX, Aléxis de Tocqueville, em sua análise da democracia americana, já dizia que um dos requisitos mínimos para um governo popular era "a arte da associação". O que ele dizia equivale ao que os liberais hoje chamam de "subsidiariedade": a sociedade civil, tanto para realizar tarefas de acordo com suas preferências quanto para preservar sua liberdade de ação, deve fazer por si mesma tudo o que está a seu alcance, e utilizar os poderes do Estado apenas para o que não conseguir realizar sozinha. Isso não só garante a independência aos cidadãos, mas também faz com que eles participem das discussões públicas, mostrando a relevância dos processos democráticos no dia-a-dia. Dessa forma, há uma idéia de que é necessária certa "cultura cívica" para que uma democracia seja bem-sucedida: o cidadão não deve ser apenas um elemento passivo perante o Estado, mas uma figura que participa com freqüência das decisões políticas, dando às instituições um caráter mais livre e igualitário. O liberalismo nunca irá funcionar se ficar restrito a discursos, ideais ou teses acadêmicas: é no cotidiano que suas ações ganham relevância. Na prática reiterada do exercício da liberdade é que um cidadão se emancipa ao mesmo tempo em que garante que a democracia está realizando as funções para a qual foi instituída.

No caso brasileiro, a cultura política liberal no País ainda precisa ser fortalecida. Na verdade, temos uma carência histórica de associações cívicas. Dentre os grandes pensadores brasileiros do último século (como Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Celso Furtado e Raymundo Faoro), todos são unânimes ao afirmar que o patrimonialismo constitui um traço profundo de nosso desenvolvimento. Desde os tempos coloniais, toma-se o que é público como instrumento privado de alguns grupos poderosos, o que distorce significativamente a noção de cidadania e de justiça. O Estado, enquanto guiado pelos princípios patrimonialistas, passa a pautar suas ações não pela liberdade do indivíduo e pela igualdade de oportunidades, mas pela corrupção e pelo favoritismo em grande escala. É nesse estado de coisas que as políticas populistas tendem a surgir com maior força, uma vez que a distribuição dos recursos públicos é feita somente visando fins econômicos ou eleitorais de certos setores da sociedade. Com isso, é natural que o cidadão

perceba que sua contribuição está sendo constantemente desprezada e que as instituições do país não são confiáveis, levando-os à apatia perante o regime democrático.

É certo que esse 'desânimo' perante a democracia não é suficientemente grande para abalar a existência do regime. No entanto, ele representa um entrave para melhorar a *qualidade* de nossa democracia. Como afirma o professor José Álvaro Moisés, a apatia dos indivíduos "[...] *pode comprometer a capacidade do Estado de obter a cooperação dos cidadãos para a realização de seus objetivos públicos e coordenar com eficiência suas ações a médio e longo prazos*"². Por conseguinte, para que o Estado consiga atuar respaldado pelo apoio dos brasileiros, é necessário que ele mesmo passe por uma mudança que lhe garanta maior legitimidade frente à população. Isso daria um enorme salto qualitativo em nosso regime político, melhorando, e muito, a estabilidade geral do sistema. É aí que está a grande utilidade da "Nova Gestão Pública" como método de organização burocrática. Além de trazer mais eficiência aos serviços governamentais, ela certamente ajudará a ampliar a cidadania no Brasil, fortalecendo, indiretamente, a democracia como um todo. Analisemos este conceito em maiores detalhes.

3. Nova Gestão Pública no Brasil

Os problemas da administração pública brasileira são amplamente conhecidos. Em pesquisas de opinião pública, são raríssimos os serviços fornecidos pelo Estado que os indivíduos avaliam como de boa qualidade. Talvez apenas os bombeiros tenham a imagem de honestidade e eficiência que a população espera dos aparatos governamentais. Mas uma mudança no paradigma de prestação de serviços públicos pode fazer com que isso mude. E quais são as vantagens da Nova Gestão Pública sobre o atual modelo burocrático brasileiro?

Desde o início do Século XX, com a ampliação da esfera de atuação do Estado, tem-se desenvolvido diferentes teorias para estimular a eficiência do aparelho público. Uma das mais importantes contribuições para o estudo da burocracia moderna foi dada pelo sociólogo alemão Max Weber, que enfatizava

2. MOISÉS, J. A. "Democracia e Desconfiança de Instituições Democráticas", em MOISÉS, J. A., *Democracia e Confiança: Por que os cidadãos desconfiam das instituições?* São Paulo: EDUSP, 2008, no prelo.

a necessidade de *racionalidade*, a *eficiência*, a *divisão especializada de tarefas*, a existência de *regras impessoais de conduta* e a *total separação da pessoa e do cargo por ela ocupado*³. Tudo isso seria implantado tendo em vista o oferecimento de melhores serviços a um menor custo. Hoje em dia, atualizando algumas dessas premissas, a Nova Gestão Pública deseja estabelecer um modelo de administração ainda mais eficaz, com a utilização de práticas realizadas por empresas privadas nos órgãos governamentais.

Um importante aspecto da Nova Gestão Pública é sua defesa intransigente da descentralização de recursos e de competências. Se, por um lado, essa ferramenta é amplamente usada em empresas modernas é, por outro, um retorno ao ideal da "subsidiariedade" acima descrito: as autoridades maiores vão sendo acionadas apenas na medida em que os indivíduos e a organização mais próxima não são capazes de resolver, sozinhos, os problemas que enfrentam. Com isso, o indivíduo pode agir com maior liberdade e expor suas preferências de modo mais aberto, ajudando na formulação de políticas mais eficazes. Afinal, em uma cidade, os moradores sabem quais são os problemas de seu bairro, e quem os analisa apenas de longe nem sempre consegue entender as questões tais como elas se colocam localmente. São, portanto, as melhores pessoas para avaliar as condições de sua vizinhança e sugerir as reformas necessárias. A Nova Gestão Pública, dessa forma, dá aos cidadãos mais poder para cooperarem com os agentes públicos, seja por meio de pesquisas a respeito de sua satisfação com as ações do governo, seja pelo seu envolvimento direto no desenho e implementação dos projetos estatais. Como em uma empresa privada, para se oferecer um bom produto, é preciso ouvir o cliente. Só ele saberá o que mais lhe agrada. Apenas com um cliente satisfeito uma empresa consegue estabelecer sua credibilidade, fortalecer sua marca e prosperar. Não é isso o que queremos que aconteça com a democracia brasileira?

Existe, portanto, um ponto convergente entre a Nova Gestão Pública e a cultura política liberal: ao focar-se na necessidade de descentralização e do controle civil das ações governamentais, a Nova Gestão Pública dá *independência e responsabilidade* aos indivíduos. É um tipo de administração *focada na liberdade e na cidadania*. Conforme argumenta o economista indiano

3. WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª edição, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel em 1998, a meta de um processo de desenvolvimento deve ser a expansão das escolhas dos cidadãos, e isso só pode ser feito tendo a liberdade também como um *meio* e não somente como *um fim* das ações dos governos. Dessa forma, é possível não apenas melhorar a eficiência dos órgãos públicos, mas também fortalecer imensamente a posição do indivíduo perante o Estado, dando a ele 'voz e vez' nas decisões sobre os assuntos de interesse geral.⁴ É exatamente isso que a Nova Gestão Pública faz. Nesse sentido, ela resgata aquilo que Tocqueville tanto elogiava na cultura política norte-americana: quando permite-se que os indivíduos participem com frequência da vida em comum, eles passam a entender a importância da justiça, da confiança, do respeito às opiniões diferentes e da própria liberdade. E é assim que se constrói uma democracia sólida.

Por isso defendemos a idéia de que a Nova Gestão Pública pode contribuir para fortalecer uma cultura política liberal no Brasil. Com cidadãos mais livres e colaborativos, nosso regime democrático irá tornar-se gradualmente mais forte, capaz de propiciar uma vida melhor aos habitantes deste País. Isso seria, por assim dizer, a "nossa revolução" mencionada por Sérgio Buarque de Holanda: não é um fato abrupto ou violento, ocorrido de um dia para o outro, que modificará os rumos de nossa história; é a gradual, mas segura, marcha para a democratização de nossas instituições e para a ampliação de nossa cidadania que nos dará o futuro que tanto queremos.⁵

4. Bibliografia

BRESSER PEREIRA, L.C., Reforma do Estado para cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

DIAMOND, L.; MORLINO, L., Assessing the Quality of Democracy. Baltimore: The Johns Hopkins Univ. Press, 2005.

FIGUEIREDO, A. C.; LIMONGI, F., Executivo e Legislativo na Nova Ordem Constitucional. 1ª edição, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

4. SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Tradução de Laura Teixeira Motta, 6ª edição, São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

5. HOLANDA, Sérgio Buarque de. Raízes do Brasil, 26ª edição, São Paulo: Cia das Letras, 1995.

- HOLANDA, Sérgio Buarque de, Raízes do Brasil. 26ª edição, São Paulo: Cia das Letras, 1995.
- MOISÉS, J. A., Os brasileiros e a democracia. São Paulo: Ed. Ática, 1995.
- _____, Democracia e Confiança: Por que os cidadãos desconfiam das instituições? São Paulo: EDUSP, 2008, no prelo.
- OECD, Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities. Internal working document, 2006, ISBN-92-64-02273-2.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. Trad. Laura Teixeira Motta, 6ª edição, São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª edição, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

Nova Gestão Pública para o Desenvolvimento

Henrique Sartori de Almeida Prado

1. Introdução

Em 1995 iniciou-se um processo de modificação das bases da administração pública no Brasil. Este processo veio por uma necessidade crescente na proposta de romper velhos paradigmas que até então, dominavam a cultura política brasileira, herdada de governos anteriores e situações políticas não democráticas e centralizadoras.

Este processo foi capitaneado pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, que mais tarde seria transformado no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Dentro desta reforma, destacou-se como uma das principais conquistas, o envio ao Congresso Nacional e posterior aprovação, da chamada emenda da administração pública, a Emenda Constitucional 19 de 1998. Esta emenda trouxe uma nova redação à Constituição Federal e algumas situações inovadoras para a administração pública brasileira.

Influenciada pelo movimento que adotara métodos de mérito, resultados, foco no cliente (cidadão), descentralização, transparência e melhor qualidade nos serviços públicos, nosso país foi o primeiro, dentro os países em desenvolvimento, a adotar estas novas idéias. Assim, em menos de uma década depois que Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália começaram a influenciar o mundo com estas novas propostas, o Brasil as adotou e vem conseguindo mudar a realidade da administração pública.

Contudo, ainda enfrentamos dificuldades neste tema. Nosso objetivo não é dar cátedra sobre este assunto, mas sim, refletir sobre o rumo e o papel da Nova Gestão Pública no Brasil, principalmente, destacar que estas novas idéias refletem um pensamento moderno, com um novo modelo de controle, transparência e racionalidade, que aumenta o sentimento de liberdade do cidadão para com o Estado.

Dentro desta proposta, iremos destacar o que significou a Emenda Constitucional 19 de 1998 para a transformação da gestão pública no Brasil, em seguida trataremos do princípio da eficiência na administração pública, apresentaremos também as idéias de Nova Gestão Pública aliadas aos pensamentos liberais e por fim, discutiremos o papel da Nova Gestão Pública como fator preponderante para o desenvolvimento de Estados.

2. Uma Reforma Constitucional para transformar a gestão pública no Brasil

A globalização foi um fator decisivo que adiantou e influenciou o processo de reforma da administração pública brasileira. De fato, os resultados obtidos em alguns países com a adoção de novos caminhos para a gestão pública influenciaram nosso país a caminhar neste sentido. O ponto de partida no Brasil deu-se com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso. Este plano trouxe a proposta de adoção de um padrão gerencial no âmbito da administração pública inspirado na idéia da "Nova Gestão Pública".¹

A Nova Gestão Pública (NGP) limita a possibilidade do Estado de intervir na vida das pessoas, respeita a liberdade e a auto-responsabilização dos indivíduos. Com isso, o conceito básico de Nova Gestão Pública passa a propor um alto nível de transparência e racionalização de custo e prima ainda, pela igualdade dos cidadãos em relação aos serviços do Estado.

Em regra, é a proposta de uma gestão focada.

Como afirma o Professor da Fundação Getúlio Vargas, Dr. Humberto Falcão Martins, a Nova Gestão Pública

"[...] propõe uma gestão pública dotada das seguintes características:

- a) caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório;
- b) descentralização;
- c) flexibilidade;
- d) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produktividade;

1. New Public Management - é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostas como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado nos anos 80 (Hood Et Jackson, 1991).

- e) competitividade interna e externa;
- f) direcionamento estratégico;
- g) transparência e cobrança de resultados (accountability);
- h) padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória;
- i) separação da política de sua gestão;
- j) desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- k) terceirização;
- l) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e
- m) estruturas diferenciadas."

Assim, podemos traduzir agregando às características acima elencadas, alguns elementos básicos da Nova Gestão Pública, de acordo com um panorama geral traçado em seminários promovidos pela *Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit* (Fundação Friedrich Naumann para a Liberdade), tais como:

NGP: panorama geral

A Nova Gestão Pública possui diferentes elementos:

Estado racionalizado	▶	• Redução das tarefas do Estado.
Separação dos níveis de decisão	▶	• Separação dos níveis estratégico e operacional: a política decide O QUE e a administração COMO.
Gestão racionalizada	▶	• Aplicação de gestão por objetivos, hierarquia planejada, gestão por projetos, remuneração de acordo com o desempenho e métodos modernos de liderança.
Nova atitude nos serviços	▶	• Orientação de acordo com o cliente: satisfação como ponto central; mudança de comportamento.
Novo sistema de controle	▶	• Atitudes definidas por metas claras, avaliação de resultados, transparência na aplicação de recursos.
Descentralização	▶	• Tarefas, responsabilidade, competência.
Gestão de qualidade	▶	• Garantia de serviços de qualidade de acordo com a formação, competência e pela transparência.
Enfoque no produto.	▶	• Descrição de todos os serviços administrativos como "produtos": recursos, custos, clareza no prazo de entrega.

Fonte: *Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Theodor Heuss Academy, New Public Management Seminar, October 2009.*

Então, a NGP está atrelada ao desempenho eficiente da tarefa administrativa, relacionada a uma estratégia e a um comportamento organizacional, tendo como

pano de fundo o argumento do alinhamento oriundo da teoria da contingência (MARTINS, 2001). Um aspecto onde a eficiência seria a lei imperante na administração pública.

Aliado a este propósito, o Brasil realizou várias parcerias internacionais e acordos de cooperação com Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, França, Espanha e Canadá, com o intuito de trazer novas perspectivas e discutir as experiências destes países na implantação de tais propostas em suas respectivas administrações.

Destes intercâmbios e idéias, foi destacada como a principal iniciativa realizada pela reforma da administração do Estado brasileiro, a Emenda Constitucional 19 de 1998, que introduziu em nosso sistema legal a flexibilização da estabilidade do servidor, a avaliação de desempenho periódico, aumentou o período de estágio probatório, fixou um teto máximo de remuneração dos servidores públicos, instituiu o regime do emprego público, a ampliação das autonomias administrativas, recomendou a criação das escolas de governo nos Estados-Membros, instituiu os contratos de gestão com a criação das Agências Executivas (Lei 9649/98) e também criou as Organizações Sociais (Lei 9637/98).

Porém o que trouxe um maior destaque à EC 19 de 1998 foi, sem dúvida, a introdução do princípio da eficiência aos outros princípios da administração pública, modificando o *caput* do Artigo 37 da Constituição Federal, que passou a ter a seguinte redação:

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência..." (grifo nosso)

Assim, o dispositivo constitucional fora acrescido de mais um princípio, que a partir de então, obriga toda a administração pública a conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que dispõe e a menor custo. Sendo o princípio da eficiência regido pela regra da consecução do maior benefício com o menor custo possível.² Tendo uma relação traduzida pelo binômio meio-resultado.

Contudo, a introdução pela EC 19/98 do princípio da eficiência, trouxe um debate sobre a sua real importância para o comportamento e responsabilização

2. SILVA, José Afonso da. Curso de Direito Constitucional Positivo, 32. Ed. São Paulo: 2009. Malheiros, p. 671.

do administrador público brasileiro e ainda, discutiu-se se a introdução do princípio foi realmente uma novidade.

É notório que a Constituição Federal trazia antes da referida emenda citações indiretas acerca do princípio, mas não de modo direto e incisivo como um preceito fundamental da administração pública. Como exemplo, podemos elencar o inciso II do Artigo 74, onde traz que todos os poderes manterão um sistema de controle interno com a finalidade de comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidade da administração federal.

Até mesmo antes da referida emenda, Hely Lopes Meireles já apontava como dever do administrador público, o "dever de eficiência" e posteriormente, classificou a eficiência como "o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros".³ Acrescenta ainda, que este dever de eficiência, corresponde ao "dever de boa administração".

Vale ressaltar que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos importantes. Primeiramente, classifica o modo de atuação do agente público, do qual se espera de sua parte o melhor desempenho possível de suas funções visando sempre o melhor resultado e também, em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, tendo os mesmos objetivos do primeiro aspecto. O que se deve destacar nestes aspectos é que o administrador público ao ser eficaz, jamais deve ultrapassar o limite da legalidade. Deve respeitar a lei acima de todo e qualquer princípio, pois só assim, dará a segurança jurídica devida para se alcançar os resultados estabelecidos, preservando assim, o Estado de Direito.

De acordo com Alexandre de Morais,

*"o princípio da eficiência compõe-se, portanto, das seguintes características básicas: direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e a busca da qualidade."*⁴

3. MEIRELLES, Hely L. Direito Administrativo Brasileiro, 25. Ed. São Paulo: 2000. Malheiros. pp. 90 e 99.

4. MORAIS, Alexandre de. Direito Constitucional. 24º ed. São Paulo: 2009. Atlas

Sendo assim, vale a pena observar que a adoção do princípio da eficiência pela Constituição Federal faz com que a administração pública não fique simplesmente restrita à prestação de serviços eficazes e pontuais, mas sim, faz com que ela busque tecnologias e métodos modernos para obter a qualidade total na execução de suas atividades, como por exemplo, quando falamos das idéias de Nova Gestão Pública, buscando um novo foco na administração dos serviços e atividades públicas, de meramente fiscalistas, como em tempos atrás, para um foco no desenvolvimento.⁵

3. Nova Gestão Pública e os ideais liberais

Como destacado anteriormente, os valores da Nova Gestão Pública se concentram no aprimoramento do aparelho administrativo do Estado, com o objetivo de orná-lo eficiente e produtivo. A descentralização, transparência, a separação da política da administração, a valorização do mérito, a competitividade interna e externa (o Estado permitindo concorrência com seus serviços), a cobrança de resultados e o desempenho são alguns dos valores que se podem por em comparação ao modelo de Estado Liberal.

O modelo liberal prima por um Estado que não intervenha na vida particular do cidadão, o indivíduo detém uma autonomia moral e política de suas ações, sendo assim, contra a concentração do poder político nas mãos do Estado. Com isso, o modelo liberal de Estado se assemelha muito à proposta da Nova Gestão Pública, pois também, prima pela descentralização do poder, pela transparência de suas ações, pela redução do tamanho do Estado,

5. Segundo Marini Et Martins (2004): "... as reformas de primeira geração (anos 80 e 90) tinham uma orientação essencialmente econômica e fiscal. A crise do Estado era um elemento central das reformas ... a partir da inter-relação de fatores contextuais ... Saía de cena o desenvolvimentismo empurrado pelo Estado, entrava em cena o desenvolvimento puxado pelo mercado em escala global. Os países dependentes de crédito para o desenvolvimento deveriam seguir a linha do "consenso de Washington" - expressão cunhada por John Williamson (1990) para se referir ao conjunto de políticas liberais que deveriam iluminar a reestruturação econômica e a reforma dos Estados latino americanos, condicionando a concessão de crédito e a atribuição de credibilidade aos países em desenvolvimento à adoção de duras medidas de ajuste fiscal que implicariam na redução do Estado. Pressupunham que o ajuste fiscal seria uma pré-condição para o desenvolvimento, o que impunha, num primeiro momento, uma agenda predominantemente negativa de cortes e restrições. ...Os processos de transformação da gestão pública neste período foram muito impregnados do ideal do ganho de eficiência e controle sobre o aparato estatal da denominada Nova Gestão Pública na sua fase inicial gerencialista".

ficando somente com suas funções básicas e primais e ainda, sendo eficiente nestas funções.

Se o Estado é eficiente, ele poderá, sem medo, abrir seu 'mercado de serviços' a outros concorrentes, tendo assim uma disputa por melhores resultados, melhorando os serviços e seus preços e ainda, buscando sempre agradar o cliente, que tanto para a NGP, quanto para o modelo liberal é o indivíduo, o cidadão.

Existe na Nova Gestão Pública, uma justiça dada no trato a cada cidadão, onde os direitos individuais são preservados, dando a oportunidade (assim como no modelo liberal) do cidadão se sentir valorizado e motivado, exercendo assim a sua cidadania. Neste caso, o cidadão saberá, por exemplo, onde seu dinheiro está sendo investido, se o seu pedido foi atendido com rapidez e presteza e suas necessidades foram atendidas.

E por fim, tanto o modelo liberal, quando às propostas da NGP visam buscar uma vida melhor para o cidadão, fazendo parte importante na construção de uma sociedade desenvolvida. A NGP oferece uma boa plataforma para que os valores liberais clássicos possam se desenvolver, tendo como foco direto o indivíduo. E ainda, os valores liberais clássicos são um terreno fértil para o desenvolvimento da Nova Gestão Pública, pois comungam de vários pontos em comum.

4. Nova Gestão Pública para o desenvolvimento

Muitos países que buscaram uma transformação de suas bases políticas, econômicas e sociais nos últimos anos, conseguiram de certa forma alcançar algum êxito em seus processos de mudança. Muitas ditaduras caíram, fronteiras foram abertas, os indivíduos a cada dia conquistam sua liberdade frente ao Estado, inflações domadas e a paz restaurada.

Contudo, na maioria desses países, um aspecto importante que já abordamos, foi o rompimento de um paradigma que orbitava a forma de sua organização administrativa. Assim, surgiu a proposta de romper com o velho modelo fiscalista e criar um modelo que auxiliaria no desenvolvimento e modernização do Estado. Nos processos de reformas governamentais e econômicas, a administração pública constituiu uma área importante de modernização.

O economista e cientista político britânico, Christopher Pollitt, afirma que:

*a “mudança de estilos de gestão pública (ou reforma da gestão pública) consiste em mudanças deliberadas das estruturas e processos de organizações do setor público com o objetivo de fazê-los (em alguns casos), melhorar”.*⁶

Assim, podemos facilmente deduzir que as reformas implantadas a partir da EC 19/98 foram positivas e que trouxeram sim, um desenvolvimento ao país. Hoje, encontramos com mais facilidade exemplos que nos remetem a esta importante experiência. O concurso público para contratação de servidores é um fato⁷, a transparência dos gastos públicos hoje é presente nos sites de prefeituras que aplicam os conceitos da NGP, como a prefeitura da cidade de São Paulo⁸ e órgãos que combatem a corrupção e fiscalizam os servidores e contas públicas, como por exemplo, a Controladoria Geral da União – CGU.⁹

Ao fazer a reforma nas bases da administração pública, um país, um estado e até um município, podem reduzir seus gastos públicos e aplicá-los em melhorias para a população, aumentando a sua auto-estima, incentivando a produção e valores locais, criando uma ligação de fidelidade e compromisso para com aquele que realmente deve ser sua principal meta: o cidadão.

5. Considerações finais

Ao pensar que a Nova Gestão Pública pode mudar a realidade de um Estado, região ou cidade, defendemos que um Estado reduzido, eficaz e focado em suas funções essenciais está no caminho do desenvolvimento, pois só assim poderia cumprir com sua agenda e com seus compromissos para com o cidadão. A NGP valoriza o cidadão, busca aplicar com eficiência o dinheiro do cidadão, valoriza sua liberdade e seu papel na sociedade.

6. POLLITT, Christopher & BOUCKAERT, Geert, Public Management Reform: a comparative analysis, 2004, p. 8.

7. Um ponto que o Brasil precisa repensar: “O Governo Federal dispõe de 77.000 vagas para preencher por indicação política. (...) No Governo Federal americano, as indicações políticas são cerca de 3.000. (...) No Reino Unido, onde é maior a profissionalização do serviço público, o primeiro-ministro nomeia pouco mais de 100 pessoas, incluindo os ministros” (Mailson da Nóbrega) – Revista Veja, n.º 2.121 (15 de julho de 2009), p. 120

8. <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/financas/contaspublicas/>

9. <http://www.portaltransparencia.gov.br/>

A eficiência na gestão pública é um elemento da NGP e o núcleo deste princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços com presteza, perfeição e rendimento funcional.¹⁰

Assim, juntamente com as bases da Nova Gestão Pública, "o Liberalismo oferece novos horizontes àqueles que estão fartos de seguirem as velhas trilhas e de dormirem confortavelmente nos braços do Estado".¹¹

E por fim, de tudo o que foi exposto, o que realmente se faz necessário mudar é sim, a mentalidade dos governantes. O que precisa é haver a incessante busca dos reais interesses dos indivíduos e o afastamento dos interesses pessoais dos administradores públicos.

6. Bibliografia

- BOAZ, David. Liberalismo – Una aproximación. Madrid: 2007. Fundación para el análisis y los estudios sociales – FAES.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. Revista eletrônica sobre a reforma do Estado – RERE. Número 16. Dez/Jan/Fev. 2009.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 21. Ed. São Paulo: 2008. Atlas.
- ERKENS, Rainer. Por que é tão difícil ser um político liberal: argumentos, recomendações e dicas. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, 2008.
- FILHO, José Carvalho dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**, 21. Ed. Rio de Janeiro: 2009. Lumen Juris.
- HOOD, C; JACKSON, M. Administrative Argument. Aldershot: 1991, Dartmouth Publishing Group.
- LEMONS, Carolina Siqueira; MARINI, Caio. A estrutura narrativa de Michael Barzelay aplicada à Reforma Gerencial no Brasil – Um estudo de caso. Encontro de Administração Pública e Governança – EnPAG 2008. ANPAD. Salvador 2008.

10. MARINELA, Fernanda. Direito Administrativo, Ed. Podium, 2005, p.41.

11. ERKENS, Rainer. Por que é tão difícil ser um político liberal: argumentos, recomendações e dicas. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, 2008. p. 57.

- MARINELA, Fernanda. *Direito Administrativo*. Ed. Podium, São Paulo: 2005.
- MARINI, C. & MARTINS, H., *Um Governo Matricial – estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento*. IX Congresso Interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, realizado em Madrid, em novembro de 2004.
- MARTINS, Humberto Falcão. *Administração para o Desenvolvimento – A relevância em busca da disciplina*. In: *Governança e Desenvolvimento*. Ano 1. Número 1. 2004. EGAP/FUNDAP
- _____. *Post liberal State reform: the emerging paradigm and the Brazilian experience*. Congresso del CLAD, 2001.
- MEIRELES, Hely L., *Direito Administrativo Brasileiro*, 25. Ed. São Paulo: 2000. Malheiros.
- MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o princípio da eficiência*. In: *Revista do Servidor Público*. Ano 51. Número 2. Abr-Jun 2000.
- MORAIS, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 24. Ed. São Paulo: 2009. Atlas.
- OEHLER-SINCAI, Iulia Monica. *Strengths and Weaknesses of the New Public Management (NPM) – Cross-Sectional and Longitudinal Analysis*. Institute of World Economy. MPRA Paper No. 11767, posted 25th November 2008.
- POLLITT, C. & BOUCKAERT, G. *Public Management Reform: a comparative analysis*, Chapter XI. Oxford University Press. 2004.
- SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*, 32. Ed. São Paulo: 2009. Malheiros.

Nova Gestão Pública – Estado Empreendedor e Descentralização

Diego Conti

1. Introdução

Neste texto iremos tratar do tema “Nova Gestão Pública”, campo de estudo de pesquisadores e agendas internacionais, assunto muito comentado, mas pouco conceitualizado. Antes de tudo, discutiremos um pouco sobre a nova visão de governar, buscando definir o que a diferencia da antiga administração pública. O desafio da nova gestão está em romper com os seus conceitos tradicionais e, ao mesmo tempo agregar valores e princípios da administração privada.¹ Existe uma cobrança constante dos cidadãos pelo aprimoramento dos serviços públicos, de tal modo, fica claro que estamos em busca de um novo paradigma que defina a *res pública*.

A Nova Gestão Pública é a cultura de gestão que enfatiza a centralidade no cidadão,² de tal modo, as ações do Estado passam a ser definidas pela população. No Brasil, entre as décadas de 70 e 80, o governo definia suas ações e projetos de forma isolada, sem ouvir o cidadão, criando uma lacuna entre população e Estado. A administração processava as demandas da população, elaborava e desenvolvia as políticas públicas sem ouvir as pessoas, que eram obrigadas a desfrutar de uma conduta arbitrária. Mais tarde, com a redemocratização do país e o surgimento de uma sociedade civil organizada, a política brasileira passou a ser gerida de forma diferente, nascendo o diálogo entre cidadãos e governo, tanto no processamento quanto na elaboração das ações públicas. Surgia um novo modelo de gestão.

Neste mesmo período, na década de 80, os municípios brasileiros foram “emancipados” e iniciaram a sua existência como entes federativos, marcando o início da descentralização vertical do poder federal para os níveis

-
1. CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão Social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (org). Gestão Social: uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. p. 19-29.
 2. BALLIN, Monika. Local Government and Civil Society. Theodor Heuss Academy. Alemanha, 2008.

mais baixos.³ A fortificação do governo local viria a tornar a política menos distante do cidadão, rearticulando o formato de gestão que existia até aquele momento.

Explicaremos ainda os principais pontos do novo modelo de gestão, centrando a discussão no Estado empreendedor e na descentralização. No primeiro caso discutiremos a idéia do empreendedorismo como um todo, adaptando o pensamento para o setor público com conceitos modernos. No segundo traçaremos um breve histórico da implantação da descentralização no Brasil, analisando as suas características, impactos e benefícios. Tópicos fundamentais para o futuro da gestão pública.

Temos que avançar muito no campo da Nova Gestão Pública. O nosso jeito de governar está em processo de degradação. Temos uma administração pública ruim pela falta de transparência, eficiência, eficácia, pelas altas taxas de burocracia e corrupção. No índice de percepção de corrupção da *Transparency International*, por exemplo, o Brasil encontra-se na 80ª posição dentre os países mais corruptos do mundo.⁴ Fatores como esses estimulam o desinteresse e a falta de confiança na relação entre indivíduos e Estado.

1.1 Principais pontos da Nova Gestão Pública

No campo da administração pública encontraremos diversas teorias sobre a reforma do Estado. Não existe um consenso do que seria essa reforma e quais as etapas que ela deveria seguir, no entanto, encontramos alguns pontos em comum. É fato que para atingirmos a eficiência da Nova Gestão Pública deveremos nos preocupar com:

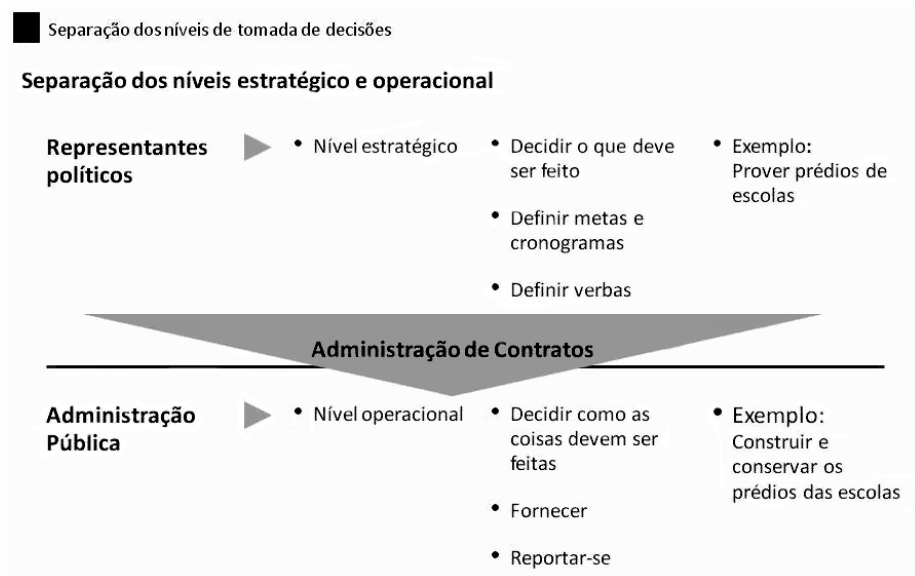
- a) a transparência na alocação de recursos e os seus resultados;
- b) a transferência de instrumentos da gestão privada para a administração pública;
- c) o aumento da eficiência e efetividade dos órgãos do Estado;
- d) melhor elaboração nas decisões estratégicas do governo;
- e) a descentralização;

3. LOBO, Thereza. Política Social e Descentralização. In: MPAS-CEPAL. A política social em tempo de crise. Articulação institucional e descentralização. Brasília. Vol 3, p.483-534, 1989.

4. TRANSPARENCY INTERNATIONAL 2008. Foram avaliados 180 países, quanto mais próximo da 1ª posição, menos corrupto.

- f) a ética e o profissionalismo dos servidores públicos;
- g) treinamentos e cursos de especialização para os funcionários do governo;
- h) a competitividade com o enfoque no cidadão.^{5 6}

Além disso, precisamos separar a administração pública entre os níveis estratégico e operacional, cada um com atribuições específicas e complementares. O primeiro seria responsabilidade dos representantes políticos, que dariam as diretrizes do que fazer; o segundo ficaria a cargo da administração (mão-de-obra técnica e especializada) que diria o como fazer, conforme exemplificamos na figura abaixo:



Fonte: *Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Theodor Heuss Academy, Local Government and Civil Society Seminar, October/November 2008*

Outra discussão é quanto ao tamanho do Estado. Como liberais, somos defensores da redução de tarefas desempenhadas pelo governo. Devemos

5. BRESSER PEREIRA, L.C. (1998) Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo-Brasília: Ed. 34-Enap.

6. PIMENTA, C.C. (1998) A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. RAP 32(5):173-199, set/out 1998.

sempre analisar:

- a) se as tarefas executadas pelo Estado são serviços que realmente devem ser realizadas por ele;
- b) se as funções são executadas pelo nível que está mais bem colocado para realizá-las;
- c) se poderiam ser realizadas por terceiros (incluindo o setor privado): tão bem ou ainda melhor, com menores custos;
- d) se necessariamente têm de ser realizadas por uma pessoa ou se podem ser realizadas de forma simplificada através de TI (Tecnologia da Informação) ou auto-atendimento.

Precisamos ver também se as regras (leis e diretrizes) foram criadas de modo adequado; retirar o excesso de regulamentos e dar maior liberdade aos cidadãos; criar – ou recriar – normas necessárias para que as pessoas possam viver livremente; desenvolver formas modernas e criativas de cooperação entre o Estado e o setor privado (PPP – Parcerias Público-Privadas).⁷

Nesta temática mais um ponto seria a administração enxuta: combinação de gestão por objetivos, plano de carreira, gerenciamento de projeto, desempenho dos pagamentos e métodos modernos de liderança.⁸ Uma alternativa seria a terceirização de funções não-estratégicas e a redução do número de escalões hierárquicos, tornando a organização mais enxuta, com uma drástica redução na folha de pagamento.⁹ Precisamos orientar a administração pública para a eficiência e o aprimoramento contínuo, de forma holística, com uma nova atitude focada no cidadão.

2. Estado empreendedor

Para começarmos a discutir o Estado empreendedor, iniciaremos o tema com uma definição sobre a função do empreendedor que foi escrita pelo economista austríaco, Joseph Schumpeter, há mais de 50 anos. Apesar do tempo, a definição continua moderna e inovadora.

7. BALLIN, Monika. Local Government and Civil Society. Theodor Heuss Academy. Alemanha, 2008.

8. Ibid.

9. FERNADES DE SOUZA, L. E.P. Anvisa. Um modelo da nova administração pública?, 2003.

“A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma inovação ou, mais genericamente, uma possibilidade tecnológica não tentada anteriormente para produzir uma nova commodity ou produzir uma commodity velha de um jeito novo, abrindo uma nova fonte de materiais ou um novo meio de venda de produtos, reorganizando a indústria e outras coisas.”¹⁰

Até 1995 o empreendedorismo foi um assunto direcionado principalmente para a administração privada, quando Osborne & Gaebler publicaram o seu livro “Reinventando o Governo”. Osborne foi o principal assessor de Al Gore, quando esse liderou um dos mais importantes programas do governo Clinton, o *National Performance Review*. Foi ele quem sugeriu o escopo de reforma da máquina administrativa americana.¹¹

Seguindo a idéia de Osborne, veremos que é importante tornarmos o Estado mais competitivo. Uma sociedade menos competitiva em termos de produção não condiz com um aumento de desejos e anseios por parte da população. O aparelhamento da máquina pública e o descrédito da população perante a capacidade de governar do Estado, leva nos a viver uma crise de governabilidade.¹²

No Brasil vivemos o grande problema da falta de confiança. Os organismos do Estado não confiam no cidadão, a partir daí criam-se excessos de burocracias, até mesmo para processos simples como, por exemplo, você provar que é mesmo a pessoa que diz ser. A população por sua vez também não confia no Estado, o que desencadeia o descumprimento das leis e regras, um exemplo que comprova tal idéia é a sonegação de impostos. O contribuinte deixa de pagar os impostos ou camufla o seu lucro visando pagar menos. Isso ocorre principalmente porque existe uma dúvida na mente dos cidadãos: aquele dinheiro será revertido para a sociedade ou se perderá na corrupção? Não queremos impor o fim da administração weberiana, mas transformar a burocracia burra em burocracia inteligente, resgatando a confiança do Estado nas pessoas e naturalmente o inverso. Hipoteticamente o resultado seria o fim do ciclo vicioso da desconfiança e o avanço para a constituição de um Estado de Direito.

10. SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper Publishers: 1947, USA, pp. 132-133.

11. MACHADO, Geraldo. *Reinventando o Estado*. In *Gestão Pública: Desafios e Perspectivas*. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Bahia. 2001.

12. *Ibid.*

A crise econômica mundial pressiona o Estado mais do que nunca para mudanças e inovações, o que nos indaga quanto ao que será do futuro, quais medidas devem ser adotadas hoje para termos um futuro sustentável, em quais pontos devemos inovar, o que fazer e como fazer para superarmos esta crise e construirmos uma sociedade melhor. Para responder a essas e muitas outras perguntas, iremos considerar o Estado como um ser vivo, com uma composição genética.

“Osborne desenvolveu a original idéia de que é preciso fazer uma engenharia genética no DNA do Estado. Ele vê as organizações públicas como um organismo vivo, complexo, com sistemas de adaptação, que vive, cresce, muda com o tempo e que, até mesmo, pode morrer. Os organismos vivos são talhados, definidos, formados pelo seu DNA. São instruções codificadas que determinam quem e o que são. O DNA provê instruções básicas para o desenvolvimento das capacidades e comportamentos do organismo. Tem-se, então, que interferir nisso para que novas capacidades e comportamentos possam emergir, evoluir”¹³

O que buscaremos daqui para frente são os genes ruins deste DNA, para reconstruí-los e formarmos um novo Estado para os governos futuros.

2.1 A construção do novo DNA

Antes de tudo, tentaremos compreender basicamente o que é um DNA. Grosso modo, são moléculas genéticas usadas no desenvolvimento e funcionamento de todos os organismos vivos. O papel principal das moléculas de DNA é o armazenamento de longo prazo da informação. O DNA é frequentemente comparado a um conjunto de projetos ou um código, uma vez que contém as instruções necessárias para construir outros componentes.¹⁴ Partindo dessa breve explanação, os “genes” que iremos discutir a seguir são:

- a) Desburocratização;
- b) Replanejamento da administração pública;
- c) Estado em rede.

13. MACHADO, Geraldo. Reinventando o Estado. In Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Bahia. 2001, p. 17.

14. Article about DNA. From Wikipedia, the free encyclopedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/DNA>. Acesso em 23/09/09.

2.2 Desburocratização

O modelo burocrático foi descrito a primeira vez por Max Weber entre a primeira metade do século XIX e o início do século XX.¹⁵ Os objetivos iniciais da burocracia na administração pública eram o combate a corrupção, ao nepotismo e a institucionalização do poder legal-racional,¹⁶ mas, o excesso de burocracia rompeu com o paradigma e trouxe sérios problemas para a gestão do Estado, tornando-a lenta e criando dificuldades para o cidadão que ficou a margem do sistema. Na Nova Gestão Pública buscaremos um novo modelo gerencial, menos burocratizado, baseado na satisfação do cidadão.

O primeiro ponto que nos leva a defender a desburocratização do Estado são os altos custos gerados pela burocracia. Vivemos num período onde é preciso fazer mais com menos, visto que a carga tributária do Brasil já está entre as mais altas do mundo e não podemos mais basear o atendimento da demanda na cobrança de mais impostos. É preciso reduzir a burocracia e aumentar a eficiência. Exemplo disso é a prefeitura da cidade de São Paulo que está informatizando todos os órgãos e autarquias municipais. Essa informatização faz com que o governo paulista diminua cada vez mais o volume de papéis que tinha há pouco tempo, encurte o caminho para a solução e efetivação de muitos processos, tornando também o poder público mais próximo do cidadão, que hoje pode acompanhar processos e solicitar melhorias para o seu bairro sem sair de casa através da internet. Uma alternativa que torna o governo mais sustentável e reduz consideravelmente os custos em longo prazo.

2.3 Replanejando a administração pública

O replanejamento do Estado passa por diversos momentos, contudo, neste artigo trataremos apenas daqueles que julgamos fundamentais.

Como o mercado, o governo também precisa ser competitivo, produzindo mais a menos custo. Os pequenos municípios que estão localizados próximos

15. ABRUCIO, Luiz Fernando. Gestão Pública e Administração Burocrática. Notas de aula. ENAP.

16. VALENTE, Arnaldo. Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira. In Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Fundação Luís Eduardo Magalhães.P. 106. Bahia. 2001.

a grandes centros urbanos enfrentam consideráveis problemas competitivos, pois, muitas vezes perdem as melhores mãos-de-obra, empresas e oportunidades para as cidades grandes. A solução para esse problema é adotar uma postura empreendedora. A cidade deve sempre inovar, um exemplo é o município de Nova Marilândia - MT, que com quase sete mil habitantes fica a um pouco mais de duas horas da capital Cuiabá. Lá, 230 famílias ganham hoje cerca de R\$ 3 mil por mês, cada uma, com a criação de aves, graças às parcerias firmadas pela prefeitura com um grande frigorífico e o Banco do Brasil. Antes, a renda de grande parte dessas famílias era inferior a um salário mínimo.¹⁷ Resultado dessas parcerias foram o desenvolvimento da economia local e da qualidade de vida das pessoas.

Precisamos destacar a questão da profissionalização dos servidores públicos, como já tratamos brevemente. O governo, seja local ou nacional, deve oferecer cursos de especialização para os funcionários públicos, ou então, subsídios para a sua formação e profissionalização, tendo primazia no desenvolvimento da mão-de-obra de qualidade. Aos governos locais uma boa dica é primar pela contratação de servidores do próprio município, que conheçam bem a cidade, para poderem oferecer um serviço melhor ao munícipe, além do amor e vínculo que possuem com a cidade. É preciso também delegar mais autonomia para a tomada de decisões dos funcionários do Estado, para obtermos soluções mais rápidas e menos regulamentais em questões do dia-a-dia.

O comando deve sempre trazer atitudes estratégicas, com visões de curto, médio e longo prazo, articuladas através de um planejamento estratégico. É preciso ao mesmo tempo traçar uma missão e ter um destino.

Devemos combater o estilo de governança do "quebra-galho", onde apenas as pessoas que conhecem ou tem contato com um político resolvem os seus problemas, o que deixa quase toda uma população a mercê, estimulando práticas clientelistas e facilitações por influência. O foco deve ser atender toda a demanda de forma unidimensional e com qualidade.

O Estado precisa estar sempre articulado com as entidades da sociedade civil e empresarial. A construção de um Estado em rede é importante

17. Guia do Prefeito Empreendedor. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Sebrae. p. 20. Acesso em 25/09/09.

principalmente para o desenvolvimento social dos governos subnacionais. A rede surge e se mantém pela vontade e interesse coletivo dos indivíduos que a compõe, e nisso está a sua força e criatividade. Ela deve ser entendida como uma ordem espontânea que emerge do resultado das interações descentralizadas entre indivíduos e ou organizações. As redes são um conjunto de pessoas e organizações que se relacionam para responderem a demandas e necessidades da população de uma maneira integrada, mas respeitando o saber e a autonomia de cada membro. Outro ponto importante da articulação em rede são as inovações que surgem no processo. Isso só é possível porque a somatória de idéias e de pessoas dos diferentes círculos nos leva a criação de novos conhecimentos.¹⁸

Outros elementos podem ser adicionados no tema empreendedorismo. A seguir destacaremos a descentralização, discutindo a sua origem, benefícios e características.

3. Descentralização

O tema descentralização começou a ser debatido no Brasil na década de 80. Foi nesse período que a globalização começou a influenciar o mundo, exigindo novos modelos de gestão. Como vimos, foi nesse mesmo momento que o nosso país vivia a redemocratização, rompendo com valores e modelos dos governos militares. Foi nessa década também que a sociedade civil se restabeleceu, mudando os rumos da gestão da política social brasileira.¹⁹ A descentralização é vista como uma alternativa para a democracia e o desenvolvimento.²⁰ Ela pode ser vista principalmente nas áreas econômica, fiscal, social e administrativa. Chegaremos à idéia de que a descentralização é a distribuição mais adequada de poderes entre os diferentes níveis de governo.

-
18. JUNQUEIRA, L. A.P. Gestão Social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A.C.; SILVA Jr, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A.S (Orgs.). Os desafios da formação em gestão social. Palmas: Provisão, 2008, p.70 – 83.
 19. CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão Social: alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (org). Gestão Social: uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. p. 19-29.
 20. SPINK, P. "Descentralização: Luto ou luta?". Poder Local: Governo e Cidadania – Rio de Janeiro: FGV, 1993.

Quando falamos em descentralização, antes de tudo, precisamos identificar qual a vertente desse campo que estamos tratando. Ela pode ser estabelecida em três planos distintos: no plano vertical, entre os diferentes níveis de governo (local, estadual e federal); no plano horizontal, da administração direta para a indireta; no plano da relação Estado/sociedade, do setor público para o privado.²¹ Neste artigo nos aprofundaremos mais na primeira opção.

Os objetivos da descentralização são principalmente a democratização do Estado e a promoção da justiça social.²² Historicamente sempre existiu uma lacuna entre o governo e a sociedade no Brasil, de tal modo, a fortificação do governo local possibilitou a aproximação entre esses dois atores. Essa aproximação permite que as demandas da população sejam coletadas de forma correta em seus municípios, articulando então o que chamamos de gestão social.

A implantação da descentralização na gestão governamental deve ser de forma gradual, flexível e progressiva,²³ isso porque cada governo estadual e municipal possui as suas próprias particularidades, sendo necessário o estudo e a criação de um plano estratégico de implantação para cada caso.

Desde o nascimento da descentralização o modelo passou por constantes mudanças em busca de seu aperfeiçoamento, todavia, um grande problema perdura até os dias de hoje, o "clientelismo" político. Essa prática é exercida pelos partidos políticos que estão no poder, que muitas vezes privilegiam as prefeituras e os governos estaduais de sua linha política com mais recursos e facilidades. O clientelismo causa problemas principalmente em municípios de baixa arrecadação, que muitas vezes dependem estritamente de recursos do Governo Federal para se desenvolverem.

3.1 Benefícios da descentralização

Os benefícios de um sistema de descentralização irão depender da eficiência do processo na obtenção de apoio material e espiritual ao projeto,²⁴ em outras palavras, o sucesso do sistema dependerá de novas tecnologias, recursos e de

21. LOBO, Thereza. Descentralização – uma alternativa para mudança. RAP, vol.22. 1988.

22. Ibid.

23. Ibid.

24. MADDICK, Henry. Democracia, Descentralização e Desenvolvimento. Ed. Forense Rio. P.56. 1966.

uma postura receptiva e solidária das pessoas envolvidas em sua estrutura. Encontraremos diversas contradições no debate de "quais são os benefícios da descentralização", mas traremos a tona os quatro benefícios mais relevantes para uma gestão liberal.

Um dos princípios da Nova Gestão Pública, no campo do liberalismo, é o governo participativo e transparente. É clara a idéia de que um modelo de descentralização trás esses benefícios e torna o poder mais próximo do cidadão. Proximidade que suscita benefícios principalmente no âmbito local. Essa é uma estratégia para melhor responder às demandas por um sistema mais ágil de decisão.²⁵

*“Descentralização nos países em desenvolvimento é uma temática de autoridade e poder que se forma não como um processo técnico dentro de uma situação quase-estável, mas como processo políticotécnico de reconfiguração do espaço de ação popular e de redefinição da relação Estado-cidadão”*²⁶

Outro ponto importante para os liberais é a desconcentração do poder. A descentralização permite que o poder não fique mais na mão de um só homem ou de um pequeno grupo, evitando ações totalitárias, distribuindo cada vez mais o poder. Além de tornar o Estado mais democrático, tornou os serviços e equipamentos públicos mais organizados e acessíveis. Surgiu então um novo modelo de controle para a gestão pública, com primazia na qualidade e no cidadão. No entanto, precisamos avançar muito para que isso se torne uma realidade.

A descentralização permite também que haja uma desregulamentação da economia, para torná-la mais competitiva, com a privatização de agências e serviços públicos,²⁷ reduzindo os gastos e despesas, oferecendo serviços de melhor qualidade. Não entraremos no mérito do que privatizar neste artigo, mas, é preciso sempre verificar e refletir se determinadas funções estão sendo bem desenvolvidas ou não pelo Estado e o quanto isso nos custa.

25. TOFFLER, A. Citado por Osborne e Gaebler, Reinventando o Governo, p. 274. Ed. Comunicação. 2003.

26. SPINK, P. "Descentralização: Luto ou luta?". Poder Local : Governo e Cidadania – Rio de Janeiro: FGV, 1993.

27. PEREIRA, P. A. "Centralização e exclusão social: duplo entrave à política de assistência social" SER SOCIAL: Periódico Semestral do Programa de Pós-graduação em Política Social SER/Unb, Número 03, Brasília, 1998.

Neste universo, podemos dizer que um benefício fundamental da descentralização do ponto de vista liberal, foi a fortificação dos municípios. A cidade é a grande realidade física, social e humana de todos os cidadãos.²⁸ É no município que nascemos, nos desenvolvemos e morremos, assim, a *polis* é o maior espaço de expressão da liberdade individual do homem.

*“O povo mora no município. Ninguém mora no Governo Federal”.*²⁹

Podemos ver que mesmo diante de diversos questionamentos e debates, a descentralização trás benefícios relevantes para a liberdade dos seres-humanos, bem como para a democracia, melhoria dos serviços públicos e promoção da justiça social.

4. Conclusão

A Nova Gestão Pública para o Brasil ainda é um desafio, entretanto, estamos no caminho certo. A redemocratização do nosso país aconteceu há pouco mais de 20 anos, naturalmente enfrentaremos barreiras na redução de privilégios e normas estabelecidas pelo jeito antigo de governar.

O fortalecimento dos municípios tornou o poder público mais próximo do cidadão, resultados disso são: uma política mais participativa, a formalização da gestão social e o fortalecimento do indivíduo perante o Estado.

Precisamos enxergar o Brasil que queremos no futuro, hoje, estabelecendo planos de curto, médio e longo prazo. A governança estritamente de curto prazo torna o governo ineficiente e incapaz de solucionar muitos problemas, principalmente nas áreas da educação e bem estar social. É preciso executar a gestão através de planos de ações estratégicos.

A reforma política é crucial para o nosso país, com ela poderemos enxugar o Estado, reduzir o número de partidos políticos, aperfeiçoar os sistemas de eleição e representatividade. Além disso, precisamos trabalhar e lutar pela independência do poder judiciário, o que resultará na consolidação do Estado de Direito brasileiro.

28. BELTRÃO, Helio. Descentralização e liberdade. Ed. Record. P.23. Rio de Janeiro, 1984.

29. Ibid.

Temos que enxergar a sociedade como uma grande rede, onde cada ação resulta numa reação para todos. A nova geração precisa começar a trabalhar no hoje para termos o país que sonhamos no amanhã.

5. Exemplos para uma Nova Gestão Pública: A cidade de São Paulo – Inovações para um futuro sustentável³⁰

São Paulo é a maior cidade da América do Sul, com quase 11 milhões de habitantes.³¹ A megalópole brasileira, nas últimas décadas, cresceu de uma maneira rápida e desordenada, o que gerou uma série de problemas para sua população: a poluição dos rios e do ar, as enchentes, as favelas, a carência de serviços públicos para os setores desfavorecidos, o trânsito, entre outros. Nesta situação adversa, contudo, a cidade vem mostrando exemplos inovadores de modernização, guiados por um espírito empreendedor e por uma vontade de solucionar as dificuldades enfrentadas cotidianamente pelos moradores de São Paulo. Neste texto, apresentaremos alguns dos principais avanços realizados pela Prefeitura de São Paulo nos últimos anos, guiados pelos pressupostos da Nova Administração Pública, que podem servir de exemplo às demais cidades do País.

Com o advento da Terceira Revolução Industrial a partir de 1970, baseado nos avanços da informática e das telecomunicações, a expansão e o aprofundamento dos processos de globalização ancorados em redes multinacionais³², os investimentos em novas tecnologias passaram a ser diferenciais e qualitativos para a melhor administração das cidades. As inovações tecnológicas permitem à gestão pública otimizar suas tarefas, economizando tempo e dinheiro dos indivíduos.

Em São Paulo, a Secretaria de Modernização, Gestão e Desburocratização trabalha arduamente para facilitar a vida dos munícipes, sendo que a área na

30. Prefeitos em exercício no período retratado: 2004 – 2008 – Prefeitos José Serra (PSDB) e Gilberto Kassab (DEM); 2008 – 2012 Prefeito Gilberto Kassab (DEM).

31. Fonte: Dados da Prefeitura da Cidade de São Paulo 2009

32. Leitura recomendada: CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo. Paz e Terra, 1999.

qual ela mais investe é na que chamamos de *e-governo*.³³ Antigamente, por exemplo, para fazer um requerimento de tapa buraco ou de poda de árvore, o cidadão precisava dirigir-se até uma subprefeitura, o que prejudicava o trânsito e a poluição atmosférica, além de fazê-lo perder boa parte do seu dia para que sua demanda fosse registrada (o que acarretava também prejuízos monetários ao cidadão), entretanto, de forma simples isso mudou. Hoje, é possível solicitar esses mesmos serviços sem precisar sair de casa, por meio do Portal da Prefeitura. Outro ponto de destaque inovador é o programa "*São Paulo mais fácil*"³⁴, que permite que diversos procedimentos, como o licenciamento para retirada de alvarás para atividades de baixo risco (açougues, padarias, mercearias, sacolões, bares, lanchonetes, quitandas e lavanderias) sejam realizados totalmente on-line, facilitando a vida dos cidadãos e desburocratizando atividades que antes demoravam muito tempo para serem realizadas³⁵.

Como vimos nos artigos desta obra, o aperfeiçoamento dos servidores públicos, como na iniciativa privada, é fundamental para uma nova gestão. Para saber utilizar as novas ferramentas e acompanhar os avanços tecnológicos é preciso capacitar-se, por isso, o governo municipal lançou em 2009 o *Programa Inova Gestão*. Seu objetivo é tornar a administração pública mais dinâmica, prestando um atendimento mais eficiente ao cidadão, além de estimular os servidores municipais com novos conhecimentos. O *Inova Gestão* deverá capacitar 50 mil servidores até 2012, através de cursos à distância com ênfase na modernização e inovação da gestão pública, visando elevar a qualidade dos serviços prestados à população.³⁶

A transparência é outra característica marcante da Nova Gestão Pública. Hoje, no *Portal da Transparência*, chamado de "De Olho nas Contas", da Prefeitura de São Paulo, é possível acessar os dados de obras, licitações, pagamentos e até mesmo o valor bruto dos salários dos servidores municipais, deixando às claras o quanto é arrecadado e gasto em cada uma das áreas com apenas alguns cliques dos interessados. O *Portal da Transparência* passa a ser

33. O uso de tecnologias da informação e comunicação através da internet para oferecer e melhorar os serviços governamentais, transações e interações com os cidadãos, empresas e outros braços do governo.

34. Portal: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/desburocratizacao/spmaisfacil/0008>

35. Portal: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/desburocratizacao/spmaisfacil/0009>

36. Portal: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/noticias/sec/gestao_publica/2009/08/0002

"uma ferramenta capaz de transformar cada cidadão paulistano em um verdadeiro corredeiro da administração municipal".³⁷

Além da informatização da esfera pública, a Coordenadoria de Inclusão Digital da Prefeitura de São Paulo preocupa-se também com o acesso à internet dos munícipes, expandindo constantemente as redes de Telecentros.³⁸ Outro projeto que será uma realidade em pouco tempo para muitos paulistanos, é a internet banda larga de baixo custo, um programa fomentado pelo Governo do Estado de São Paulo.

A internet é, atualmente, a melhor forma de integrar as pessoas com os grandes fluxos de informação, dando a elas novas possibilidades de socialização, ensino, empreendedorismo e criação.

No que tange à poluição fluvial e atmosférica, a prefeitura está desenvolvendo idéias inovadoras para fazer de São Paulo uma cidade mais limpa e sustentável. Um programa que podemos enfatizar é a venda de créditos de carbono para investimentos nas áreas ambientais da cidade. Os créditos são resultado da captação e transformação dos gases produzidos pelos aterros sanitários, o que faz com que os gases poluentes deixem de ser lançados na atmosfera e sejam convertidos em energia. Em 2007, um banco holandês comprou 808.450 créditos de carbono da cidade de São Paulo em um leilão; uma vez que cada tonelada de carbono foi vendida a 16,20 Euros, isso garantiu à prefeitura mais de R\$ 34 milhões para aplicação em projetos sócio-ambientais na região de Perus e Pirituba, zona norte da capital.³⁹ Além disso, novos programas de fiscalização de emissão de poluentes são cada vez mais rigorosos e impactam em diversas áreas da economia. Deste modo, o governo passa a ter uma nova visão de desenvolvimento, levando em consideração questões ambientais, além, da tradicional visão econômica.

Neste mesmo campo, não podemos deixar de trazer à tona dois problemas típicos das grandes cidades: o excesso de lixo e o descarte incorreto de diversos materiais. Em São Paulo, é válido lembrar de dois programas inovadores de coleta de lixo: o serviço de *Cata-Bagulho* e os *Ecopontos*

37. Grifo do texto: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/noticias/sec/gestao_publica/2009/06/0002

38. **Telecentros** são espaços com computadores conectados à internet banda larga. Cada unidade possui normalmente entre 10 e 20 micro-computadores.

39. Portal: http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a_cidade/noticias/index.php?p=18835

instalados na cidade. O primeiro é responsável pela coleta de materiais sem uso, tais como restos de madeira, pneus, móveis e eletrodomésticos quebrados. Em um único dia a prefeitura chega a coletar mais de 380 toneladas⁴⁰ de objetos sem uso pela cidade. As regiões são contempladas pelo serviço de coleta através de rodízios, embora o munícipe possa ligar na Central de Atendimento da prefeitura e solicitar um atendimento específico para sua região. Os Ecopontos, por sua vez, tem como objetivo não só combater o depósito ilegal de entulhos, mas também oferecer à população uma alternativa para a destinação de pequenas quantidades de resíduos de construção civil, móveis velhos, madeiras, baterias e materiais recicláveis. Nos Ecopontos, o munícipe pode dispor o material em caçambas específicas para cada tipo de resíduo.⁴¹ Além disso, a cidade dispõe de legislação rigorosa para o descarte de diversos materiais específicos e conta com outros programas de coleta seletiva que são desenvolvidos através de parcerias com cooperativas.

Mais um projeto que trouxe bons resultados para São Paulo foi a lei *Cidade Limpa*, que tem como objetivo "devolver a cidade para seus habitantes" com valores sedimentados "*no direito de viver em uma cidade que respeita o espaço urbano, o patrimônio histórico e a integridade da arquitetura das edificações*".⁴² Com um pouco mais de três anos de Cidade Limpa, a cara da cidade mudou, a poluição visual diminuiu, fachadas comerciais foram reformadas e espaços públicos remanejados. Tudo isso garante ao morador de São Paulo uma melhor qualidade de vida, fator nem sempre contemplado nas ações públicas.

Um dos maiores problemas enfrentados pelas grandes cidades é a questão do trânsito. Uma estimativa revela que a cidade de São Paulo irá literalmente parar no dia 14 de novembro de 2012 às 19 horas com mais de 500km de trânsito se nada for feito.⁴³ Em 2009, foi lançado um programa do Governo do Estado de São Paulo, *Expansão São Paulo*, que visa investimentos de mais de R\$ 20 bilhões⁴⁴ em transportes públicos das redes do metrô, CPTM e EMTU,

40. Portal: http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/a_cidade/noticias/index.php?p=31434

41. Portal: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/servicos/noticias/index.php?p=330>

42. Portal: http://ww2.prefeitura.sp.gov.br//cidadelimpa/conheca_lei/conheca_lei.html

43. O cálculo foi feito a partir do número de veículos novos que passam a circular diariamente em São Paulo. Segundo a assessoria de imprensa da CET (Companhia de Engenharia de Tráfego), são 800 veículos por dia.

44. Portal: <http://www.expansao.sp.gov.br/oprojeto.php>

que atingirão São Paulo, a região metropolitana e a baixada santista. Além dessa parceria com o Estado, a prefeitura vem desenvolvendo novas obras, como: pontes, túneis, viadutos e vias; reformas e melhorias em muitos dos acessos da cidade, visando soluções no tráfego de veículos.

O excesso de carros na metrópole faz com que a cidade de São Paulo receba uma carga anual aproximada de 3 milhões de toneladas de poluentes⁴⁵, sendo os automóveis os maiores culpados por esse péssimo índice (estima-se que 70% de toda a poluição que compromete a qualidade do ar advém dos veículos, chegando a 90% se for considerada apenas a emissão de monóxido de carbono). Esses dados reforçam a posição da capital paulista no ranking das cidades mais poluídas do mundo, ocupando o quinto lugar.⁴⁶ Diante desse cenário, a prefeitura inovou e criou o maior *Programa de Inspeção Veicular* do mundo. Trata-se de uma medida que visa minimizar as emissões de poluentes pelos veículos registrados na cidade, buscando estimular seus proprietários a fazerem a manutenção adequada e manter as emissões de seus veículos dentro dos padrões recomendados pelo Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA). Segundo pesquisas do Laboratório de Poluição Atmosférica Experimental da Faculdade de Medicina da USP, estima-se que cerca de 10% das mortes de idosos, 7% da mortalidade infantil e de 15 a 20% das internações de crianças por doenças respiratórias estejam relacionadas com as variações da poluição atmosférica.⁴⁷ A partir de 2010 os 6 milhões de veículos registrados na cidade já terão passado pela inspeção, cumprindo assim o objetivo de reduzir a emissão de poluentes na atmosfera.

As favelas ou as áreas com moradias degradadas e irregulares são problemas que assolam todo o Brasil. Em São Paulo existem cerca de 1.570 favelas⁴⁸, problema que vem se agravando há décadas. Diante disso, a prefeitura criou o maior *Programa de Urbanização de Favelas* da América Latina, que tem como objetivo transformar essas áreas em bairros, garantindo aos seus moradores o acesso à cidade formal, com ruas asfaltadas, saneamento básico, iluminação e serviços públicos. O programa possui um plano de desenvolvimento urbano bem-definido, que envolve também a construção de

45. Fonte: FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

46. Fonte: Centro de Informações e Pesquisa Atmosférica da Inglaterra

47. Portal: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/

48. Urbanização de Favelas – A experiência de São Paulo. Boldarini Arquitetura e Urbanismo, 2008.

novas moradias de alvenaria e a recuperação e preservação de áreas ambientais. Atualmente o governo municipal enfatiza os seus trabalhos nas favelas de Paraisópolis e Heliópolis. Estima-se que mais de um milhão de pessoas vivam em favelas na capital⁴⁹.

Antes de uma ação de sucesso se materializar é preciso muito planejamento: por isso, a Prefeitura da capital desenvolveu um plano de metas para cada região da cidade realizar até 2012. A “*Agenda 2012*” foi um plano criado para os quatro anos de governo do prefeito. As bases para a sua elaboração foram: o plano de governo apresentado pelo candidato Gilberto Kassab, debatido com a sociedade durante a fase eleitoral em 2008, e estudos técnicos realizados pelo Poder Executivo. Além disso, a Agenda 2012 avaliou experiências similares em cidades como Minneapolis (EUA), Bogotá (Colômbia) e Barcelona (na Espanha), buscando compreender como tais municípios lideram com questões similares às paulistanas⁵⁰. O plano foca-se principalmente nas áreas de infra-estrutura aplicadas ao campo da saúde, educação e assistência social. Também incentiva a participação popular na administração da cidade, não apenas permitindo que os indivíduos colaborem com idéias e sugestões, mas também, possibilitando o acompanhamento das ações públicas via internet.

A educação de qualidade sempre foi uma das principais preocupações dos governos de tendência liberal. Na cidade de São Paulo foram registrados avanços na área educacional nos últimos anos, com a ampliação de vagas na rede municipal e o aumento da carga horária letiva. A administração está focada também em melhorar a qualidade do ensino e, para isso, criou programas de avaliação de alunos e de requalificação de professores. A rede municipal de ensino da cidade de São Paulo supera 1 milhão de crianças e jovens matriculados, sendo 9,77% dos 10,8 milhões de habitantes da cidade. Somados aos pais e familiares, envolve quase cinco milhões de pessoas, ultrapassando, e muito, a população da maioria das capitais brasileiras⁵¹.

É possível observar ainda avanços na gestão dos serviços públicos essenciais: novos hospitais e centros de especialidades estão sendo

49. Portal: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/habitacao/>

50. Portal: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/agenda2012/>

51. Portal: <http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/AnonimoSistema/BannerTexto.aspx?MenuBannerID=22>

inaugurados, assim como estão sendo feitos investimentos em tecnologia nas subprefeituras e na criação de novas áreas de lazer com o programa “100 Parques para São Paulo”. O impulso à economia local é realizado não somente pelo incentivo ao turismo e pela criação do “Natal Iluminado”, que embeleza a cidade, mas também pelo fato da prefeitura facilitar a abertura de novos negócios com serviços encontrados na internet, no *Poupa-Tempo do Empreendedor*.

É fato que para o sucesso de um governo é necessário possuir uma boa equipe de secretários, assessores e servidores comprometidos com a causa pública, com oficinas para a criação de novos conhecimentos e o aperfeiçoamento de habilidades. Adotar princípios teóricos da Nova Gestão Pública tais como os abordados neste livro e exercer o poder de forma descentralizada certamente colaboram para atingir esses objetivos.

Utilizar os recursos com sabedoria, satisfazendo as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades são metas que todos os governos liberais devem ter em mente⁵². A cidade de São Paulo avança nas questões sustentáveis, solucionando problemas através de inovações.

Agradecimentos especiais: Ao Sr. Gilberto Kassab, Prefeito de São Paulo, e toda a sua equipe que nos auxiliou na produção deste texto.

6. Bibliografia

- BALLIN, Monika. **Local Government and Civil Society**. Theodor Heuss Academy. Alemanha, 2008.
- BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo-Brasília: Ed. 34 - Enap. 1998.
- FERNADES DE SOUZA, L. E. P. **Anvisa. Um modelo da nova administração pública?** Ministério da Saúde, 2003.
- JUNQUEIRA, L. A.P. **Gestão Social: organização, parceria e redes sociais**. In: CANÇADO, A.C.; SILVA Jr, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A.S (Orgs.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Provisão, 2008.

52. HENDERSON, H. *Construindo um mundo onde todos ganhem*. Editora Cultrix. 2007.

- LUSTOSA, P. H. Descentralização e centralização num ambiente em globalização. IBRAD. Brasília, 2005
- LOBO, Thereza. Descentralização: uma alternativa de mudança. RAP, Rio de Janeiro, 22 (1): pp. 14-24. 1988
- MACHADO, Geraldo. Reinventando o Estado. Em PINHO, A.; SOUZA, C.; PASSOS, E.; VALENTE, A. Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Bahia, 2001.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, R. Reinventando o governo. Ed. RH Comunicação. 1992
- VALENTE, Arnoldo. Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira. In MACHACO, G.; PINHO, A.; SOUZA, C.; PASSOS, E. Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Bahia, 2001.

Outras publicações do Instituto Friedrich Naumann



Doze regras simples para se tornar um político bem-sucedido
Rainer Erkens



Liberdade e Propriedade
Stefan Melnik



Como utilizar a mídia para suas idéias políticas
Gláuber Robson



Porque é tão difícil ser um político liberal:
argumentos, recomendações e dicas
Rainer Erkens



Leituras sobre o Liberalismo
Detmar Doering e Rainer Erkens (Orgs.)

