



4

**Gerência Municipal
e Capacidade de Governo em Nível Local**

Banca examinadora

Prof. Orientador: Carlos Osmar Bertero

Prof. Dr. Carlos Antonio Luque

Prof. Dr. Ladislau Dowbor

Prof. Dra. Marta dos Santos Farah

Prof. Dr. Ruben Keinert.

**Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo**

Marcos Camargo Campagnone

**Gerência Municipal
e Capacidade de Governo em Nível Local**

Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV/EAESP, à área de concentração Organização, Planejamento e Recursos Humanos, como requisito para obtenção do título de doutor em Administração.

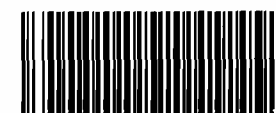
Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



2363/1999



1199902363

**São Paulo
1999**

Biblioteca de Administração
5
10.09 352
C/86
1/10
2363/99
8-1

Descrição bibliográfica

CAMPAGNONE, Marcos Camargo – Gerência Municipal e Capacidade de Governo em Nível Local
São Paulo: EAESP/FGV, 1999, 263 p.

Tese de doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV, área de concentração Organização, Planejamento e Recursos Humanos

Resumo: Proposição de modelo de gerência municipal sob o enfoque estratégico, democrático e gerencial, a partir de modelo norte-americano de gestão local e de casos de aplicação desse modelo em municípios brasileiros.

Palavras-chave: município, gerência municipal, democracia, estratégia, cenários, profissionalização, *city manager*, governança, reforma gerencial.

Os meus pais.

Escola de Administração de	
Empresas de São Paulo	
Matrícula	Nº da chamada
10.09	352
Unidade	0186A
2363/99	7/12

e. 1

Descrição bibliográfica

CAMPAGNONE, Marcos Camargo – Gerência Municipal e Capacidade de Governo em Nível Local

São Paulo: EAESP/FGV, 1999, 263 p.

Tese de doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV, área de concentração Organização, Planejamento e Recursos Humanos

Resumo: Proposição de modelo de gerência municipal sob o enfoque estratégico, democrático e gerencial, a partir de modelo norte-americano de gestão local e de casos de aplicação desse modelo em municípios brasileiros.

Palavras-chave: município, gerência municipal, democracia, estratégia, cenários, profissionalização, *city manager*, governança, reforma gerencial.

A meus pais.

Minha gratidão às pessoas e instituições que, de muitas formas, concorreram para a elaboração deste trabalho. De modo especial, agradeço:

- Ao Professor Carlos Osmar Bertero, pela solicitude e presteza com que me orientou, sempre acreditando em meu trabalho.
- A Marta Farah e Ruben Keinert, pelas recomendações decisivas por ocasião do Exame de Qualificação.
- Aos entrevistados Adalberto Ferreira da Silva, Ednice Lacava, Milton Assis, João Celso Sordi, Luciano Cesar de Toledo (Gerentes Municipais); Gilberto Radicce, João Viudes Carrasco, Leonardo Marchesoni, Nei Serra (Prefeitos); Nazan Rezek Filho, Olinda Teles de Almeida (Assessores); e Ricardo de Barros (Deputado Federal), pela integridade dos depoimentos e o tempo dedicado às entrevistas.
- Ao Arquiteto Sérgio Gabriel Seixas, administrador público de elevados valores éticos, que me honrou com seu apoio e estímulo.
- A Rosely Fernandes Campagnone, minha esposa, por ter me apoiado incondicionalmente e disponibilizado sua experiência em Administração Municipal.
- A Márcia Marsília, pela assessoria técnica e de redação, responsável e competente.
- A Regina Luna Cardoso, pelos valiosos comentários sobre a Reforma Gerencial.
- Às amigas e amigos do CEPAM, pela informações, esclarecimentos e material bibliográfico.
- A Antonio Ricciteli, Mário Pascarelli, Raimundo Ignácio e demais Coordenadores do Curso de Gerente de Cidade do CENAP – Centro Superior do Aperfeiçoamento Profissional, da Fundação Armando Álvares Penteado, pela ampliação de conhecimentos e informações imprescindíveis.
- A Isabelle Bully Omicini, Michael Bidus e Michael Murphy, dirigentes da ICMA – International City/County Management Association, que facilitaram minha pesquisa no exterior.

Ninguém mora na União,

Ninguém mora no Estado,

Todos moram no município

1984 – André Franco Montoro, paradigma de homem público.

Sumário

INTRODUÇÃO..... 9

CAPÍTULO I : ASPECTOS DO CENÁRIO GLOBAL E LOCAL 15

1.1. Cenário global 15

1.2. Cenário local – enfoque estratégico 20

1.3. Cenário local – enfoque democrático 21

1.4. Cenário local – enfoque gerencial 21

CAPÍTULO II: CAPACIDADE DE GOVERNO E OS DESAFIOS DA GESTÃO LOCAL..... 43

2.1. Governança e a dicotomia política / administração..... 43

2.2. Modernização da gestão local: propostas de reforma gerencial..... 49

2.3. Os desafios da gestão local no Brasil..... 60

2.4. Lordello de Mello e a profissionalização da administração municipal..... 74

CAPÍTULO III: O MODELO CITY MANAGER DE GESTÃO LOCAL..... 84

3.1. Formas de governo norte-americanas..... 84

3.2. O City Manager 90

3.3. O papel do prefeito 99

3.4. Origens, evolução e continuidade do modelo 101

3.5. Política e administração: dicotomia e dualidade do modelo 104

3.6. O Código de Ética do City Manager 110

CAPÍTULO IV: REFERENCIAL PARA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS
DE ADOÇÃO DO MODELO CITY MANAGER..... 117

4.1. Vitória – ES 120

4.2. Porto Alegre – RS..... 129

4.3. Curitiba – PR 142

4.4. Quadro de Referência..... 158

CAPÍTULO V: EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE ADOÇÃO DO MODELO

CITY MANAGER 164

5.1. Maringá-PR 174

5.2. São José do Rio Preto-SP 190

5.3. Cubatão-SP 198

5.4. Cesário Lange-SP 210

5.5. Porto Feliz-SP 221

5.6. Campo Limpo Paulista-SP 228

5.7. Campinas-SP 234

5.8. Considerações..... 238

CONCLUSÃO: Considerações para implantação de modelo de Gerência Municipal 249

BIBLIOGRAFIA 256

ANEXOS (volume em separata)

Introdução

As questões levantadas neste trabalho pertencem ao campo da Administração Pública Municipal, sendo a gestão municipal seu objeto de estudo. Após uma década marcada pela emergência de novos paradigmas econômicos, sociais e políticos, abrangendo a sociedade humana como um todo, é natural que a administração dos municípios brasileiros se depare com desafios para os quais não possa, de pronto, encontrar soluções.

O enfrentamento desses desafios têm levado os governos de países como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido, entre outros, a buscarem novas formas de assegurar a governabilidade e obter condições mais satisfatórias de governança através de processos de reforma e mesmo de redefinição do Estado.

Ao analisar os principais desafios da atual estrutura de governo local brasileiro, decorrentes dos processos de globalização, do avanço tecnológico e dos novos valores que estão norteando a vida humana, é possível identificar, na literatura especializada, os grandes temas com os quais se ocupam os estudiosos e que envolvem os gestores municipais: a busca dos objetivos gerais como desenvolvimento econômico viável, socialmente justo e sustentável, de forma articulada, mediante a construção de esferas públicas não-estatais e parcerias com a iniciativa privada e a busca de maior racionalidade administrativa objetivando a despatrimonialização da administração municipal.

Os processos de reforma ocorridos no exterior têm sido referência, no Brasil, para a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Estado, que começa a ser institucionalizado e convertido em medidas modificadoras do padrão de funcionamento do aparelho do Estado em seus três níveis. Muitas das reformas ocorridas nas esferas locais foram transformadas em princípios para a reinvenção do Governo. Por outro lado, os municípios têm acolhido, em suas práticas, algumas das reformas promovidas no âmbito nacional, representando para os governos locais uma outra frente de desafio.

Assim, em menos de dez anos, como consequência das transformações do cenário mundial, de alterações constitucionais e do Plano Diretor da Reforma do Estado, os governos locais estão obrigados a ocupar-se com um novo, complexo e ampliado leque de questões, requerendo a necessidade de modelos de gestão mais eficientes e adequados.

Na esfera do governo local brasileiro, o principal responsável pela agenda é o prefeito, cujo papel tem sido, preponderantemente, o de coordenar a oferta de serviços públicos. Além desse papel, espera-se hoje que ele promova o desenvolvimento local, mobilize e otimize todos os recursos que possa incorporar ao município, explore vantagens competitivas que atraiam indústrias nacionais e internacionais, estimule a articulação do setor privado, cidadãos e sociedade civil, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e proteção ao meio ambiente, crie espaços para o diálogo e o comprometimento da comunidade na definição, execução e controle das políticas públicas. Para tanto, esse prefeito dependerá do apoio de uma máquina administrativa que seja ágil, desburocratizada, flexível e, certamente, de recursos humanos competentes, familiarizados com a complexidade tecnológica e orientados para resultados.

Até que ponto o sistema de gestão local praticado no Brasil possibilita os avanços substanciais necessários para assim proceder? Estariam os prefeitos municipais brasileiros em condições físicas e intelectuais de desempenhar, sozinhos, os novos papéis exigidos? Como promover a necessária elevação da capacidade de governo local, diante da complexidade e grandeza dos desafios trazidos pelas transformações do cenário?

Em busca de respostas a essas indagações, este trabalho delinea, inicialmente, os cenários global e local como condição para um razoável entendimento da problematização apresentada a seguir, sobre a capacidade de ação estatal na implementação de políticas que contemplem a construção de esferas públicas não-

estatais, de modo a se efetuar a despatrimonialização da administração pública referenciada pelos preceitos da Reforma Gerencial.

A produção literária que enfoca a Reforma Gerencial em curso não tem dado a devida atenção à esfera local, pois tem se ocupado mais da produção de conhecimentos sobre questões gerais dos processos de reforma que ocorrem em diversos países, sem se ater às condicionantes da realidade da esfera local brasileira. Embora uma vasta literatura tenha sido produzida, seu repertório não é o utilizado na maioria das localidades brasileiras e mesmo a difusão desse conhecimento produzido parece não alcançá-las, pelo desconhecimento que estas demonstram relativo aos conceitos e ferramentas de gestão que estão sendo concebidas no ambiente do MARE. A maioria dos municípios não está conectada à Internet e nem possui técnicos qualificados para entender o repertório utilizado na difusão do material produzido.

Parece haver aqui uma contradição: um dos pressupostos básicos da Reforma é o da descentralização das políticas públicas para a esfera local. No entanto, não há a correspondente difusão dos conceitos e modelos de gestão que viabilizem uma mudança cultural nos municípios, ainda que o aparato legal vigente – reforma administrativa concebida para viabilizar o ajuste fiscal, dentre outros objetivos – se situe nesse conjunto de medidas propostas pela Reforma. A verdadeira reforma do Estado ocorre no município, os princípios de reinvenção do governo foram construídos a partir de experiências bem sucedidas das localidades de diversos países.

Ao se estimular e investir em estudos e produção de conhecimentos direcionados às esferas locais considerando suas peculiaridades abre-se vasto campo de para estudos e pesquisas e, nessa medida, inscreve-se este trabalho.

Após evidenciada, pela problematização, a necessidade de novos modelos de gestão, são apresentadas as características de um modelo adotado em diversos países, como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Nova Zelândia, aqui denominado Modelo *City Manager* de Gestão Local.

Como questão central desse modelo – além da compreensão dos papéis do prefeito e do gerente municipal - é discutida a dicotomia política/administração, cuja entendimento nas localidades de outros países onde é praticado, está evoluindo para o conceito de dualidade. A adoção desse modelo em municípios brasileiros tem sido fundamentada na persistência dessa dicotomia, enquanto diversos autores pregam a integração entre política e administração.

Na descrição do modelo, está contemplado o Código de Ética que alicerça os procedimentos de seus gestores e que tem assegurado o profissionalismo em todas as formas de governo local em que é adotado.

Tendo em vista que alguns municípios brasileiros têm adotado o modelo City Manager, foi elaborado um quadro referencial para entendimento dessas práticas, de modo a identificar tendências de sua disseminação no Brasil, e sob quais condicionantes, além de investigar em que grau a profissionalização, assumida como pressuposto do modelo, eleva, de fato, a capacidade de governo local. Para a elaboração desse quadro retomou-se os enfoques democrático, estratégico e gerencial, sob os quais foi analisado o cenário local no Brasil no capítulo I. Os municípios selecionados foram Vitória-ES, como paradigma de administração estratégica, Porto Alegre-RS, como paradigma de administração democrática e Curitiba-PR, por estar implementando medidas difundidas pela Reforma Gerencial.

Ampliando o campo de estudo deste trabalho, foram analisados os municípios paulistas de São José do Rio Preto, Cubatão, Porto Feliz, Cesário Lange e Campo Limpo Paulista e o de Maringá, no Estado do Paraná, os quais, em período recente, passaram a adotar o modelo City Manager, adaptando-o às suas peculiaridades.

Dessa análise, identificou-se uma tendência de expansão de adoção do modelo, bem como um novo padrão de relacionamento entre o setor público e o privado. Essa constatação permitiu identificar a existência de um movimento de natureza

apartidária, pela busca de um novo modelo de gestão local. O que impulsiona o movimento é o estabelecimento de parcerias entre o setor imobiliário privado, um curso de formação de gerente de cidades oferecido por conceituada instituição de ensino e o setor público local, independentemente do posicionamento político-partidário dos gestores.

Verifica-se igualmente alguns pressupostos para o estabelecimento de uma carreira de gerente municipal que contribua, de forma efetiva, para a profissionalização da gestão local no Brasil.

Capítulo I

Aspectos do Cenário Global e Os Desafios da Gestão Municipal

1.1. Cenário global

O município, a menor célula político-administrativa da organização federativa, cuja administração pública é objeto de estudo deste trabalho, não tem existência isolada do todo maior do qual faz parte – desde o seu entorno regional ao espaço global e os países do exterior. Interage dialeticamente com esse todo, nele interferindo e dele recebendo interferências. No passado essa interação com a esfera global era lenta e indireta, mediada pelos governos subnacional e nacional, dando mesmo a impressão de que a vida municipal transcorria à margem do resto do mundo. Hoje, com o planeta interligado pela gigantesca malha da comunicação, essa interação com o global intensificou-se, ampliando nos cidadãos a *idéia de mundo*. A vida, mesmo em localidades pequenas, deixou de ser simples e linear. Vive-se agora sob o paradigma da complexidade (MORIN, 1984), porque o ser humano tomou consciência de que é parte de um grande organismo planetário, cujos acontecimentos os afetam e no qual suas ações repercutem.

Os gestores públicos e todos os que tiverem a responsabilidade de conduzir processos coletivos não podem, portanto, abster-se de entender a realidade com a qual interagem diretamente, nem aquela fisicamente mais distante, a que se pode chamar de realidade maior. Conhecer essa realidade é hoje um imperativo para a sobrevivência.

Se, no entender de MATUS (1998:1) *não há um modo único de observar e analisar a realidade*, a descrição e interpretação da realidade por diferentes observadores aprofunda e enriquece esse conhecimento. Por essas razões, a partir do ponto de vista de estudiosos da macro-realidade, este primeiro capítulo dedica-se ao levantamento de alguns aspectos dos cenários global e local, considerados relevantes para levantar uma primeira questão, qual seja, a dos desafios enfrentados pelos gestores municipais.

THUROW (1989), do Massachusetts Institute of Technology – MIT, principal conferencista dos últimos encontros anuais dos *city managers* norte-americanos e canadenses, identifica cinco aspectos da sociedade mundial que estão sofrendo mudanças radicais, que, para ele, correspondem, cada uma delas, a uma revolução: o fim do regime comunista; a emergência da indústria de produção intelectual, sobrepujando a indústria de produção material; a mudança do perfil etário das populações, que tende a ter maioria acima de 65 anos; a globalização econômica; a ausência, pela primeira vez na história humana, de uma única potência dominante no mundo, como aconteceu com o Império Britânico no século XIX e com os Estados Unidos neste século. Antevendo a iminência de uma implosão do capitalismo, cujas possíveis causas aponta, Thurow aposta na recuperação desse sistema, desde que focado na sociedade do futuro e não no bem estar-social imediato. Com a estagnação do capitalismo, talvez surja uma nova forma de socialismo, menos dependente da burocracia estatal, ou um estado renovado e voltado para o bem-estar das nações.

DOWBOR (1998), aponta cinco grandes *tendências que não constituem, sem dúvida, a totalidade do processo de mudanças, mas provavelmente os eixos mais significativos em termos de impactos estruturais sobre como a humanidade se governa*. Esses eixos são: a mudança tecnológica; o processo de globalização; o agravamento das polarizações econômicas; a reestruturação demográfica e as novas dinâmicas do trabalho; e o deslocamento das estruturas tradicionais do poder.

Outra importante análise de cenário é a de TOFLER (data), para quem a humanidade está realizando um salto quântico, enfrentando hoje a sublevação social e a maior reestruturação de todos os tempos, a que ele chama de *terceira onda*. Assim ele aponta para o futuro:

Esta civilização nova, desafiando a velha, deitará por terra as burocracias, reduzirá o papel do estado-nação e irá gerar economias semi-autônomas, num mundo pós-imperialista. Exigirá governos mais simples, mais eficazes e, não obstante, mais democráticos do que qualquer um dos que conhecemos atualmente. Será uma civilização

com sua própria perspectiva diferente do mundo, seus próprios modos de lidar com o tempo, o espaço, a lógica e a causalidade.

A obra desses cientistas, às quais juntam-se a de muitos outros, de igual magnitude, como OFFE (1998), DUPAS (1998) e NAISBITT(1994), constitui preciosa contribuição para o entendimento das transformações que marcam este momento de transição histórica e permite, em breve análise, identificar os principais fenômenos que estão afetando de forma mais contundente a vida dos municípios.

O primeiro fenômeno a ser destacado, por permear os demais, é a acelerada velocidade dos processos de transformação. Esclarece-nos TOFLER:

A Primeira Onda de mudança – a revolução agrícola – levou milhares de anos para acabar. A Segunda Onda – o advento da civilização industrial – durou apenas uns poucos 300 anos. Hoje a História é ainda mais acelerativa e é provável que a Terceira Onda atravesse a História e se complete em poucas décadas.¹

Para o autor, há economias lentas, como a das sociedades agrícolas tradicionais e economias rápidas, como as iniciadas pela revolução industrial e são estas últimas que estão determinando a rapidez geral dos processos: códigos de barra nos produtos, leitura ótica em caixas registradoras, caixas automáticos nos bancos, a informatização do capital, por exemplos, imprimem seu ritmo às cidades, ao *modus vivendi* das pessoas. As economias rápidas geram riqueza e poder mais depressa do que as lentas, o ciclo de geração de riqueza tende a ser monitorado em *real time*. A aceleração de respostas econômicas nas nações de alta tecnologia, por ele chamado de efeito aceleração, irá transformar todas as estratégias para o desenvolvimento econômico.

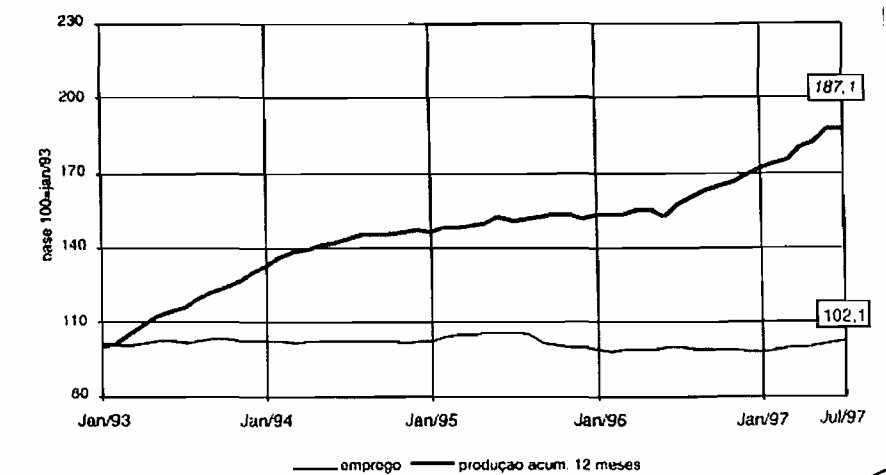
Um segundo fenômeno a destacar é o extraordinário avanço da tecnologia verificado nos últimos dez anos. Em que pesem as contribuições positivas desse avanço no *modus vivendi* do ser humano, seu impacto tem concorrido para a emer-

¹ Alvin TOFLER, *A Terceira Onda*.

gência de algumas situações diante das quais a sociedade *começa a reagir com perplexidade e medo*.² É o caso da drástica redução da oferta de emprego, como consequência do aumento da produtividade dos processos de produção automatizada acarretando a *formação de um imenso setor informal, onde as pessoas buscam a sobrevivência por meio de micro-atividades industriais de fundo de quintal, de pequeno comércio e assim por diante*.³

DUPAS (1998) considera paradigmática a expulsão do trabalho no setor automobilístico na região da Grande São Paulo, em decorrência da substituição da mão-de-obra pela automação: o número médio de empregados necessários à produção de cada veículo caiu, nos últimos 4.5 anos, quase pela metade.⁴

Gráfico Produção x Emprego



Fonte: Gilberto Dupas - O novo paradigma do emprego.

Assim, o próprio conceito de emprego está abalado, bem como a noção de que sem ele não há possibilidade de crescimento econômico. Para DOWBOR (data), o conceito de *jobless growth* das Nações é muito útil pois *nos coloca com clareza o*

² Gilberto DUPAS. *O novo paradigma do emprego e o futuro das relações trabalhistas*.

³ Ladislau DOWBOR. op. cit.

⁴ DUPAS, op. cit.

*fato que o desemprego já não resulta da ausência do crescimento econômico mas do próprio crescimento econômico.*⁵

É ainda em virtude dos avanços da tecnologia que assistimos hoje ao fenômeno da globalização das atividades humanas, viabilizado pela tecnologia da telecomunicação. Aliada à redução dos custos de transporte, essa tecnologia aproximou pessoas, empresas e nações fisicamente distantes entre si.

Na economia, o processo de globalização intensificou as relações comerciais entre os países e acirrou a concorrência, pressionando as empresas a buscarem vantagens competitivas onde elas estiverem, não importando distâncias: a mão-de-obra mais barata, a matéria-prima acessível, o mercado consumidor promissor, a aplicação financeira mais rentável. Com a atividade econômica globalizada, qualquer localidade do planeta passa a ser atrativa aos interesses comerciais de empresas transnacionais. Isso transforma o espaço local - o município - no espaço de concretização dos negócios planejados e definidos no espaço global. A instalação, nos municípios, de indústrias matriciadas no exterior, pode significar aumento da oferta de emprego e entrada de mais recursos e investimentos, embora o número de empregos gerados nem sempre corresponda às expectativas ou atenda às necessidades da demanda e ainda que, às vezes, a empresa não crie raízes no local.

A alta competitividade dos produtos importados, característica do ambiente globalizado, afeta os mercados locais, acarretando algumas vezes o fechamento de suas fábricas e a elevação dos índices de desemprego. Durante anos, nossa indústria foi protegida pelos governos, o que parece ter levado a uma certa acomodação de alguns setores do empresariado, acostumado a vantagens, incentivos fiscais, reserva de mercado etc. Com a globalização dos mercados, o Estado está mudando sua política de incentivo, deixando de ser protetor da indústria nacional para estimular a competitividade das empresas.

⁵ Ladislau DOWBOR, Globalização e tendências institucionais in Os desafios da globalização,

Abrindo-se para o mercado internacional, o Brasil entra nessa economia globalizada com uma certa defasagem em relação aos países mais desenvolvidos, como o demonstram o atraso da infra-estrutura portuária, da logística de transporte, da elevadíssima carga tributária, do nível de educação do nosso povo. Esses fatores levam à perda da competitividade dos nossos produtos e desequilibram nossa balança comercial, já que estamos importando mais produtos do que exportando.

1.2. Cenário local.

Tendo em vista os aspectos do cenário global mencionados – a aceleração dos processos, o avanço tecnológico e a globalização econômica – cabe considerar agora a realidade dos municípios brasileiros, fortemente impactada por aqueles aspectos. Escolheu-se observar essa realidade organizando os fatos sob três enfoques - o estratégico, o gerencial e o democrático – com a finalidade de organizar um roteiro de análise. A prática mostra que esses enfoques não acontecem de forma estanque, mas permeiam-se, com predominância alternada, em decorrência das conjunturas.

- **Enfoque estratégico:** considera a necessidade do município de conhecer o cenário maior em que se insere, tendo consciência de sua interdependência em relação a esse cenário para garantir sua sobrevivência. É a visão estratégica que aponta a necessidade de articulação, mobilização e comprometimento entre a máquina administrativa, as forças de mercado e a comunidade, em torno de objetivos comuns e de uma visão compartilhada de futuro.
- **Enfoque democrático:** sob esta ótica, observa-se o grau e o modo de participação da comunidade na identificação e busca de soluções para problemas de interesse social, bem como o empenho dos gestores públi-

cos na criação e implementação de mecanismos facilitadores dessa participação.

- **Enfoque gerencial:** permite verificar os processos de construção e aperfeiçoamento da capacidade de governo, segundo os referenciais da reforma gerencial em curso.

No **enfoque estratégico**, a questão que mais se destaca no panorama dos municípios brasileiros é a do desenvolvimento. A preocupação de promover o desenvolvimento local tem levado os gestores a buscar inserir seus municípios no sistema econômico internacional, através da criação de condições favoráveis às atividades empresariais. Com o acirramento da concorrência típico de um ambiente econômico globalizado, as cidades estão competindo entre si para atrair investimentos, visitantes e moradores. Isso requer sintonia com as transformações existentes no mundo e habilidade para enfrentar as dificuldades que ocorrem no espaço local decorrentes dessas transformações, para que a cidade ofereça um índice competitivo de qualidade de vida.

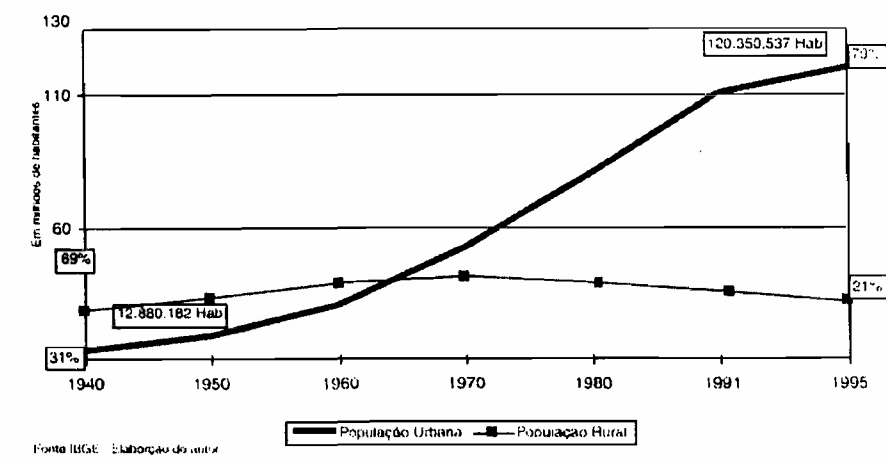
A visão estratégica pressupõe a mobilização de todo o município na definição de objetivos consensuais, que atendam aos interesses coletivos, com vistas ao futuro. VELLOZO LUCAS (1998) observa que *uma atitude passiva em relação ao futuro que se desenha deixa poucas alternativas ao administrador municipal, sendo a mais usual o aumento dos gastos públicos para superar dificuldades decorrentes da falta de planejamento*. Surge assim a necessidade de se definir de forma articulada com a população e os agentes sociais e econômicos que nela atuam, uma visão estratégica para guiá-los.

Segundo DUPAS (1998), nos últimos cinquenta anos o número de habitantes das regiões urbanas aumentou de 31% para 79%, o que corresponde a um total de

⁶ No prelo.

107 milhões de brasileiros vivendo nas cidades, propiciando o surgimento de bolsões de miséria, conforme ilustra o Gráfico 1.1. Assim, o aumento da densidade populacional urbana, pouco significativo nas décadas anteriores, apresenta-se nitidamente acelerado e os problemas de habitação, emprego, saúde e educação, exacerbados por esse fenômeno, precisam ser considerados no equacionamento da gestão administrativa municipal.

Gráfico 1.2 - População urbana x População rural no Brasil



Fonte: Gilberto Dupas, *O novo paradigma do emprego*.

DOWBOR (1998), entende que é preciso articular os objetivos econômicos, sociais e ambientais pois é uma utopia acreditar que o crescimento econômico por si só conduza à justiça social e ao respeito ao meio ambiente, assim como é igualmente utópico centrar tudo em justiça social, sem assegurar os recursos econômicos dos investimentos sociais. Precisamos de um desenvolvimento (1) economicamente viável, (2) socialmente justo e (3) sustentável em termos ambientais. *Atingir um dos objetivos sem atentar para os outros simplesmente não resolve a questão.*⁷ A seguir, uma breve descrição dos cenários relativos aos objetivos sugeridos:

Para M. SANTOS⁸, ao considerar o acirramento da competição entre as empresas, decorrente da globalização econômica, pondera que a competitividade resulta na escolha de pontos precisos do território no mundo inteiro para produzir; há uma quebra das fronteiras e da localização dos profissionais. Contudo, a presença e a maneira como funcionam as empresas têm relação apenas com o lucro. Se o lucro for menor em um determinado lugar, elas se transferem para outro. Não há relação da empresa com aquele pedaço de território onde ela está instalada, nem com a sociedade ou com a economia local. *O aparelho do Estado será obrigado a agir, diante do fato de os municípios não saberem muito bem como se comportar perante essa realidade.*

O poder local é muito desaparelhado. Ele será obrigado a fazer coligações com os municípios vizinhos, como ocorre na região do ABC, no Estado de São Paulo, e com outras áreas de cidades – ou seja, chegará o momento em que os municípios terão de trabalhar com outras regiões mais distantes, porque a regulação do território e da economia estão em um plano mais alto, ligada a um projeto nacional de desenvolvimento para reduzir o impacto da globalização: *O município sente os efeitos da globalização em problemas como os incentivos fiscais, a falta de emprego e de investimentos.*

Nesse processo, as cidades médias serão importantes, pois seus problemas serão grandes, por estarem elas atraindo mais gente do as metrópoles. Cidades como Ribeirão Preto, Campinas, São José do Rio Preto e outras deverão estar unidas. O planejador urbano terá de entender o mundo ao mesmo tempo em que administra a cidade. Em virtude das exigências da globalização, as cidades caminham para outro tipo de administrador,.

⁷ Ladislau DOWBOR, *O Poder local perante os novos desafios sociais*. (junho/98). Artigo a ser publicado em O Município do Século XXI - Cenários e Perspectivas, pelo CEPAM - Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal.

⁸ Milton SANTOS, Revista Cidades, ano 2, no 13, maio/1997.

O segundo objetivo, o do *desenvolvimento socialmente justo*, depara-se com o desafio da exclusão social, entre cujas causas se destacam o êxodo rural, o desemprego, a violência, as doenças e as drogas, a insegurança do trabalho informal, o medo do futuro. Tendo como modelo de padrão de vida os seus opostos – segurança de emprego e de renda, saúde, paz etc. – a convivência com esses problemas, direta ou indiretamente, no seu conjunto ou combinados, instala nos indivíduos o sentimento de impossibilidade de acesso ao que poderia ser chamado de “felicidade social”. DUPAS apresenta uma das mais acuradas análises sobre a extensão dos problemas dos excluídos. Para ele, *mesmo os inequivocamente incluídos – que sentem as vantagens da tecnologia e da liberdade de mercado, acumulam riqueza e circulam pela aldeia global – têm medo do potencial de violência do excluído, além de um razoável sentimento de culpa, cujo tamanho depende do seu grau de solidariedade social*.⁹

O Brasil é o país com maior desigualdade de renda no mundo: os 20% mais ricos ganham 32 vezes mais do que os 20% mais pobres.¹⁰ A média do PIB *per capita* dos 20% de brasileiros mais pobres entre 1980 e 1992 era de US\$ 578,00. O PIB *per capita* dos 20% mais ricos era de US\$ 18. 563,00 – um dos mais altos do mundo. Para Dowbor, *a proximidade e convívio íntimo entre riqueza e miséria, luxo e privações, constitui uma mistura explosiva insustentável a médio prazo*.¹¹

O Relatório de Desenvolvimento Humano e Condições de Vida: Indicadores Brasileiros, especula que a posição do IDH brasileiro ao refletir a relativamente boa posição em termos de PIB *per capita*, estaria indicando que o crescimento econômico não se traduziu em melhoria dos indicadores das demais dimensões – uma possível explicação para isso estaria na distribuição de renda: uma distribuição de renda mais equânime teria resultado em mais desenvolvimento das demais dimensões longevidade e educação, relativamente ao que de fato ocorreu no longo prazo.

⁹ Gilberto DUPAS. *O novo paradigma do emprego*.

¹⁰ Folha de São Paulo, 10.09.98

O terceiro objetivo a ser alcançado de forma integrada no processo de desenvolvimento é o da sustentabilidade. David SUZUKI (1989), na 83ª Conferência do City/County Managers em Vancouver, Canadá, fez do crescimento exponencial de bactérias em um tubo de ensaio acurada analogia à taxa de crescimento da população mundial e a necessidade de crescimento da economia. Para atingir a população de um bilhão de pessoas no início do século XX, a raça humana levou cerca de dois milhões e quinhentos mil anos. No entanto, o crescimento populacional ocorrido nos últimos cem anos levou o planeta a uma população aproximada de seis bilhões de habitantes; estaríamos crescendo de forma exponencial, esgotando os recursos dos planetas, o que exige séria reflexão sobre o nosso modelo de crescimento.

O modelo tradicional de desenvolvimento, voltado para o consumismo, com desmedida exploração dos recursos naturais, aliado às inovações tecnológicas intensificadoras da atividade predatória acelerou o processo de deterioração do meio ambiente, comprometendo a oferta de recursos naturais para as próximas gerações.

A Conferência da Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO-92, com representantes de 170 países, realizada no Rio de Janeiro, firmou o compromisso de estabelecer práticas de desenvolvimento interligadas ao meio ambiente, considerando os recursos naturais como base do crescimento econômico. Um dos seus principais documentos, a *Agenda-21*, estabelece um roteiro prático de ações a serem buscadas pelo poder público, em parceria com a sociedade, para alcançar um desenvolvimento *sustentável*. Em seu Capítulo 28, trata das iniciativas das autoridades locais em apoio à agenda, considerando que muitos dos problemas e soluções nela tratados têm raízes na atividades locais. Um dos objetivos propostos é o de que as autoridades locais, em diálogo com os cidadãos, organizações civis e empresas privadas, aprovem uma Agenda 21 Local. Mas, segundo o Centro de Estudos e Pesquisas em Administração Municipal - CEPAM, estão em andamento apenas duas iniciativas regionais de implementação da Agenda 21, a Agenda Ambiental

¹¹ Ladislau DOWBOR, Globalização e tendências institucionais, in *Os desafios da globalização*

do Vale do Ribeira e o projeto Entre Serras no entorno da Rodovia Fernão Dias e apenas quatro municípios teriam iniciado o processo.

Para DOWBOR (1996) a articulação dos objetivos econômicos, sociais e ambientais representa uma mudança do enfoque que contempla a definição da sociedade ideal, da grande utopia e da construção do espaço político para sua realização para o enfoque, que não é necessariamente pequeno, da busca de ações como a distribuição de renda, a melhoria da educação e outras iniciativas que correspondem a valores de dignidade e de qualidade de vida e que abre possibilidades de ação para qualquer cidadão, através de iniciativas individuais ou de associações, buscando o bem público. Não é suficiente atingir os objetivos sociais assim definidos – é preciso atingí-los de maneira democrática.

BAVA (1995) destaca que novos atores coletivos praticam rupturas, a partir da vida cotidiana, com um padrão societário autoritário, promotor da exclusão social e política da maioria.

Os dilemas da gestão municipal democrática são expressão desse momento. Os governos municipais se configuram como um dos campos de disputa atravessados pela presença destes novos atores coletivos que fazem parte do que chamo de campo político popular e democrático. São os enfrentamentos, as rupturas com a velha ordem, quando existem, que apontam o caráter inovador desses governos.

A redemocratização no Brasil traz a característica da invenção democrática. As pesquisas do Instituto Pólis indicam que o conteúdo dessas inovações se expressa na capacidade de formulação de políticas voltadas para a democratização e transparência nas decisões, na eliminação das desigualdades sociais, na otimização da aplicação dos recursos públicos, na preservação do equilíbrio ecológico, na valorização e no acesso dos cidadãos aos espaços públicos e aos bens culturais.¹³ Ao analisar as iniciativas inovadoras de governos subnacionais inscritos no programa

¹² Ladislau DOWBOR, Da globalização ao poder local: a nova hierarquia dos espaços.

¹³ Anna Luiza FERREIRA, et al. A questão de ser governo, apud Silvio Cassia BAVA, Dilemas da Gestão Municipal Democrática, 1995

"Gestão Pública e Cidadania" ¹⁴, e situando essas iniciativas em relação a um processo mais geral de Reforma do Estado e das políticas públicas no Brasil, FARAH (1998) identifica as seguintes tendências:

a) inclusão de novos segmentos sociais no espaço da cidadania, processo articulado à seleção de clientela prioritária; b) redefinição da natureza dos serviços prestados ao cidadão, com ênfase à dimensão preventiva e à qualidade; c) ampliação da esfera de ação do governo local; d) inclusão de novos atores na formulação e implementação de políticas públicas e na provisão de serviços; e) modernização da gestão de organizações estatais.

A análise da emergência de novas políticas sociais na esfera de governo subnacional indicaria, então, que as reformas estão orientadas para a democratização do acesso a serviços públicos e para a ampliação da cidadania. A análise da constituição de novos processos decisórios e das novas formas de gestão, revela que a ênfase à participação e à descentralização é consequência de mecanismos de democratização dos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas e da preocupação com, tendo em vista a crise do modelo de provisão estatal, com a busca de novas formas de provisão de serviços públicos.

Ao **enfoque democrático** interessam as questões ligadas ao chamado Terceiro Setor, que no Brasil estima-se estar mobilizando quase dois milhões de pessoas. Como resposta à incapacidade do aparelho estatal de atender às demandas da sociedade, seja por decorrência da crise fiscal, da má gestão do aparelho do Estado, da burocracia, ou de outros fatores, a sociedade passou a tomar iniciativas próprias, em busca de soluções para os seus problemas. Começam a surgir, cada vez mais, organizações não-governamentais, entidades privadas sem fim lucrativo, dispostas a desenvolver e implementar políticas públicas.

¹⁴ Iniciativa conjunta da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Ford, que premia projetos, programas ou atividades da administração pública que tenham inovado em estratégias administrativas ou técnicas, demonstrando aumento de capacidade de atender necessidades sociais e comunitárias. No ciclo de premiação de 1996 houveram 629 iniciativas inscritas e em 1997, 297 programas inscritos.

Embora as estatísticas não sejam precisas, há evidências de que esse setor esteja gerando duas vezes mais emprego do que o setor privado ou do que o setor público.¹⁵ Essa mobilização não deixa dúvidas quanto à importância da participação da comunidade na busca de soluções e na construção do seu desenvolvimento.

Para a socióloga R. CARDOSO (data) o conceito de Terceiro Setor ainda não está claro, nem mesmo entre os que atuam nesse espaço. Não se restringe apenas às ONGs, surgidas na década de 80, pois hoje o conceito engloba: as instituições filantrópicas que prestam serviço na área da saúde, da educação e do bem-estar social; as organizações dedicadas à defesa dos direitos de grupos minoritários, como os negros, as mulheres e povos indígenas ou à defesa do meio ambiente, bem como aquelas que promovem o lazer, o esporte e a cultura; todo tipo de trabalho voluntário realizado através da doação de tempo, trabalho e habilidades em favor de causas sociais.

A essa relação acrescenta-se, mais recentemente, a filantropia empresarial. Quanto à legislação, é inadequada e antiquada, porque trata de forma indiferenciada todos os tipos de associação civil, não estimula a atuação dos cidadãos e o investimento social de empresas, não coíbe eventuais abusos que são praticados em nome da filantropia.

No Brasil, não há informações sistematizadas e confiáveis sobre o Terceiro Setor, razão pela qual suas atividades permanecem ainda invisíveis. Mas para CARDOSO, apesar do desamparo legal, da imprecisão conceitual e da ausência de informações, ele é *um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social (...) em processo de fortalecimento (...) e tem um papel insubstituível na mobilização de recursos humanos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social.*

¹⁵ Horácio Piva: *Papel do Terceiro Setor e da Empresa Privada na Reforma do Estado*, Seminário, 1998

Nos Estados Unidos, cerca de quinze milhões de pessoas atuam em organizações não-governamentais constituindo, se considerada isoladamente, a sétima economia do mundo.¹⁶ A participação da comunidade dos *stakeholders* na gestão dos cidadãos norte-americanos vem de longa tradição.

Em discurso de abertura da 83ª Conferência Anual da *International City/County Management Association* – ICMA, sobre *Os papéis dos governos no novo século*, ocorrida em Vancouver em setembro de 1997, GATES¹⁷ associou à noção de democracia o tema da parceria do poder público com a sociedade civil. Analisando o que está havendo de errado e o que pode ser feito pelos responsáveis pela gestão pública municipal, ele identifica quatro “crenças antigas” sobre comunidade e mudanças sociais:

1. O governo era dono da agenda pública, cabia a ele oferecer bens públicos.
2. As vitórias eram definidas pela ação de um líder, ou do prefeito ou de alguém bem sucedido nos negócios - um herói modelo.
3. O ativismo dos cidadãos era baseado em interesses, era isso que era levado para a mesa de negociação; era possível negociar “interesses”.
4. Havia poucas vozes com real influência sobre os destinos da comunidade, não importando seu porte, composição e diversidade.

Para o conferencista, já não é mais possível pautar a administração das comunidades de hoje por essas crenças. O que surge agora é uma agenda pública mantida em conjunto, pois *a democracia é um processo muito mais amplo de como cidadãos e instituições trabalham juntos para resolver um problema*. A essas crenças antigas, novas realidades contrapõem-se:

¹⁶ Horácio PIVA, no seminário citado.

¹⁷ National Civic League President

1. A agenda pública agora é mantida em conjunto; a democracia passa a ser percebida como um processo amplo, em que cidadãos e instituições trabalham juntos com o governo, de um modo tal que todos são responsáveis;
2. O progresso é resultante da somatória de esforços da comunidade, a vitória é obtida através de trabalho em conjunto.
3. O ativismo não é mais simplesmente movido por interesses específicos, imediatos, mas sobretudo por valores; pontos de vista baseados em valores marcam posições mais firmes, criam uma dinâmica diferente nas comunidades. Não se pode negociar com ativistas motivados por valores como se fossem motivados por interesses, porque eles vêm para o diálogo com argumentos muito diferentes.
4. No novo mundo, as vozes que fazem a diferença são muitas e diversas; embora ainda existam pessoas poderosas, elas não têm mais a força que tinham, porque agora essa força foi dispersada por toda a comunidade.

Gates propõe as seguintes mudanças no papel dos governos:

- a) Passar a fornecer serviços para criar oportunidades, em um ambiente no qual todos possam assumir responsabilidades maiores pelas consequências de seus atos. É um papel catalisador, diferente, que o governo e o setor público irão desempenhar no futuro.
- b) Criar espaços cívicos seguros, onde as pessoas possam se reunir sem confrontação, para descobrir consenso em torno de seus valores compartilhados. Um dos papéis mais críticos que o governo vai desempenhar no futuro é o de criar esse espaço.
- c) Rever o conceito de liderança. Antigamente, a liderança era exercida por pessoas que falavam mais alto, melhor, que ganhavam nos debates. O novo modelo é diferente. Os líderes antigos falavam bem, faziam política

de perde-ganha. Os novos ouvem, fazem política de ganha-ganha e preocupam-se em encontrar pontos em comum entre o seu discurso e o de seus opositores.

- d) Pensar de forma mais colaborativa entre os parceiros - autoridades do poder público, cidadãos da comunidade, funcionários - para juntos resolverem os problemas.

BORUT (1997), diretor da Liga Nacional de Cidades¹⁸, entidade que reúne cerca de 17.000 gestores municipais dos Estados Unidos, entende que para os líderes dos governos locais existem inúmeras formas de promover entrosamento com a comunidade. Uma delas é a modelagem de um comportamento cívico que reflita civilidade e preocupações construtivas, consenso e um processo de tomada de decisão governamental e intra-governamental. Outra forma é o gestor servir como mensageiro da comunidade, ouvindo a necessidade de todos os cidadãos, levando as pessoas a serem co-responsáveis na construção de uma vida pública mais forte. A terceira maneira é criar e apoiar pessoalmente o progresso, que faz dos cidadãos e do governo uma comunidade, ampliando a definição de cidadania, que *é mais do que votar, é participar da tomada de decisões, é pegar papéis jogados no chão, é sair do caminho de uma ambulância com sirene ligada, é vigiar a casa do vizinho que está fora em viagem*. Por último, recomenda o cultivo de algumas atitudes básicas como colaboração, facilitação, resolução constante e ativa, capacidade de ouvir.

Na visão de DOWBOR, *o eixo da cidadania desponta como uma questão essencial das transformações atuais*.¹⁹ Na construção dos objetivos sociais devem prevalecer os meios democráticos de tomada de decisão, mas a realidade é que as formas atuais de tomada de decisão do Estado ou das grandes empresas privadas ainda manipulam o cidadão, transformando-o num sujeito passivo.

¹⁸ National City League

¹⁹ Ladislau DOWBOR: O poder local frente aos novos desafios sociais (in press).

OFFE (1998) entende que, para proporcionar a ordem social e a estabilidade através de instituições é preciso dos três fundamentos da ordem social - estado, mercado e comunidade - considerados de forma articulada. Nenhum desses fundamentos podem ser considerados isoladamente, ou nem mesmo em uma combinação de dois, seja mercado e estado, estado e comunidade ou comunidade e mercado: *Estamos condenados a articular de maneira razoavelmente equilibrada os poderes do Estado, as empresas privadas e das organização da sociedade civil; a visão das soluções políticas centradas na privatização ou no estatismo constituem simplificações hoje insustentáveis.*

Esse equilíbrio parece mais fácil de ser concretizado justamente na esfera local. Ao organizar o planejamento ou o orçamento, o gestor local pode articular empresários, forças do mercado e outros setores organizados da sociedade, para a formulação de planos, alocação de recursos públicos e controle social sobre a aplicação dos recursos.

Para BRESSER PEREIRA e LUNINGRAU (1998), não é possível conceber um mercado sadio sem um Estado que não abdique de seu papel de regulação econômica; tampouco é possível imaginar uma sociedades democrática sem um Estado que controle os centros de poder privado e opere sobre as desigualdades sociais.

Para constituir círculos virtuosos entre o Estado, o mercado e a sociedade civil é necessário repensar a noção de público, que opõe-se tanto ao privado, voltado para o lucro ou para o consumo, como ao corporativo, orientado para a defesa política de interesses setoriais ou grupais ou para o consumo coletivo. Dentro do público, pode-se distinguir o estatal e o não-estatal. A capturação do Estado por interesses privados como o insulamento burocrático levaria à necessidade de se fortalecer o controle social para que a própria esfera pública estatal se torne realmente pública.

Para esses autores, a reforma do Estado que está em curso deverá conduzi-lo ao seu fortalecimento, com as finanças recuperadas e sua administração obede-

cendo a critérios gerenciais de eficiência. Mas, a reforma deverá assegurar a realização das atividades sociais, que não são monopolistas por natureza, pelo setor público não-estatal sob regime de competição, incorporando a própria participação cidadã mediante o controle social: *Um Estado assim reconstruído poderá resistir aos efeitos perturbadores da globalização e garantir uma sociedade não somente mais desenvolvida, mas também menos injusta.*

CASTELLS (1998), propõe a construção de estados-redes a partir da articulação entre os poderes nacional, supranacional e regional, como forma de sobrevivência do Estado na era da informação e da globalização, tendo como instrumento indispensável a administração flexível e conectada.

Refletindo sobre a experiência internacional recente, de transformação nas estruturas e processo do Estado, Castells propõe a construção do Estado-rede a partir da combinação de oito princípios:

1. Subsidiariedade – a sociedade e o mercado devem substituir o Estado onde este não seja necessário. Tudo que puder ser feito pelo município não deve ser assumido pela esfera estadual, o mesmo com relação desta para a esfera federal. Os estados nacionais devem assumir tudo o que forem capazes e só transferir as instituições supranacionais quando necessário.
2. Flexibilidade: Num mundo em constante mudança, as unidades administrativas de intervenção do Estado em questões estratégicas devem se converter em qualquer tipo de organização que atenda às necessidades emergentes.
3. Coordenação: Sem coordenação a extrema flexibilidade e descentralização acabam dissolvendo o Estado e assim devem ser estabelecidos mecanismos de cooperação permanente com as administrações locais, regi-

onais, nacionais e supranacionais de todas as instituições inseridas na rede em que opera o Estado.

4. Participação cidadã. Para legitimar a intervenção estratégica do Estado, inclusive utilizando novos meios de comunicação e de informação juntamente com o desenvolvimento de "organizações neogovernamentais" de base e revitalização da participação local.
5. Transparência administrativa. Com mecanismos de controle eficazes que minimizem a corrupção e o nepotismo. Além dos controles internos, são necessários controles externos, ancorados na sociedade.
6. Modernização tecnológica da administração. Através do uso continuado de redes informatizadas e de telecomunicações avançadas. Uma administração nova, ágil, flexível, descentralizada e participativa só pode operar com um novo sistema tecnológico.
7. Profissionalização. Transformação dos agentes da administração pública, tornando-os mais competentes e melhor remunerados.
8. Retroação na gestão. Permite assegurar os efeitos da aprendizagem e da correção de erros para adaptação ao ambiente, o que implica em flexibilidade nas regras administrativas e na autonomia dos administradores para mudar suas próprias regras, em função dos resultados e de sua própria avaliação.

Castells reconhece que é difícil colocar em prática os princípios enunciados, mas sendo o Estado o principal instrumento de que dispõem os cidadãos para controlar a globalização em função de seus interesses, a adaptação da sua administração aos atuais desafios sociais e tecnológicos é condição prévia para sua atuação estratégica e implementação das reformas sociais.

Os desafios da sociedade pós-industrial impõem a construção de um Estado para o século XXI, que além de garantir o cumprimento dos contratos econômicos,

deve ser forte o suficiente para assegurar os direitos sociais e a competitividade de cada país no cenário internacional.²⁰ Se nos anos 80 as reformas tinham como eixo a diminuição do tamanho do Estado, nos anos 90 o movimento vai em direção à reconstrução do aparelho do Estado.

No contexto da América Latina, são requeridas mudanças estruturais, com *impacto mundial*, para o enfrentamento da competição econômica internacional trazida pela globalização; em *termos econômicos*, devendo o aparelho estatal concentrar suas atividades na regulação; e na *área social*, reforçando o papel do Estado como formulador e financiador das políticas públicas, atraindo a comunidade e as empresas ou o Terceiro Setor para compartilhar a responsabilidade pela execução dos serviços públicos.

Segundo o CLAD²¹ a reforma do estado na América Latina tem três especificidades que constituem uma nova perspectiva, diferente da anterior, meramente financeira e tecnocrata, quais sejam: a consolidação da democracia, a retomada do desenvolvimento econômico e a redução da desigualdade social. *Sem resolver estes problemas específicos da América Latina, o atual projeto de Reforma do Estado tende, no curto prazo, a perder legitimidade social.* O CLAD promove a reforma gerencial da administração que *é a que oferece as melhores respostas aos desafios econômicos, sociais e políticos presentes na América Latina.*

A reforma gerencial tem sido proposta com o objetivo de aumentar a capacidade de governo do Estado, para dar respostas mais ágeis às mudanças que ocorrem em praticamente em todos os setores. O nome *gerencial* remete à noção de que a administração pública deva ser efetivamente gerenciada, o que não ocorre quando a burocracia se pauta somente pelo cumprimento de normas e procedimentos. Assim, busca-se a flexibilização da gestão, a diminuição dos níveis hierárquicos, a descentralização do poder decisório, aumentando a autonomia de decisão dos gerentes

²⁰ CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para o Desenvolvimento, *Uma nova gestão pública para a América Latina*, 1998.

e conseqüentemente sua responsabilização, avaliando-os pelos resultados produzidos e não pelo cumprimento dos ritos processualísticos.

Embora o modelo gerencial tenha se inspirado nas transformações organizacionais ocorridas no setor privado, ele se condiciona pela especificidade do setor governamental, quais sejam:

- interesse público como norteador das ações dos gestores públicos;
- o controle democrático pressupondo a participação dos cidadãos na avaliação e gestão das políticas públicas;
- o processo decisório, que envolve maior número de atores e controle mútuo entre os poderes, levando a uma maior demora na tomada de decisões; e a legitimação pela via democrática.

A reforma gerencial modifica a administração pública burocrática, que não deu conta do problema da eficiência, cada vez mais necessária pelo quadro de recurso escassos e demandas sociais crescentes, além de ter se transformado em um modelo organizacional auto-referido e engessado. Não obstante a crítica ao modelo organizacional burocrático, a idéia da profissionalização do corpo de funcionários, aspecto fundamental do modelo burocrático weberiano, é um dos alicerces da reforma gerencial.

Para o CLAD, é condição *sine qua non* para a implementação do modelo gerencial a existência de funcionários públicos qualificados e treinados, protegidos das interferências políticas, bem pagos e motivados. Deste modo, a reforma gerencial acolhe um aspecto essencial do modelo burocrático weberiano – a profissionalização – e modifica os demais com o intuito de reconstruir o aparelho estatal para enfrentar os desafios do século XXI. O objetivo é o aumento da governança, entendida como a *capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as*

²¹ Centro Latinoamericano de Administración para o Desenvolvimento

decisões politicamente tomadas. Assim, é necessário ter um Estado financeiramente e administrativamente forte.

O Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado objetiva introduzir no Brasil os princípios da administração gerencial. Segundo NUNES²², o modelo gerencial caracteriza-se pela:

- a) *Gestão voltada para resultados*, o que pressupõe a definição de missão, objetivos e metas, mediante processo de planejamento estratégico e definição de indicadores de desempenho para o acompanhamento de suas ações ou para o processo de avaliação de desempenho de sua gestão.
- b) *Foco no cidadão-usuário*, que assegure a qualidade dos serviços no interesse do cidadão-usuário
- c) *Administração descentralizada*, com a definição sobre as políticas públicas no núcleo estratégico e a implementação das políticas no setor de atividades exclusivas do Estado e no setor de serviços não-exclusivos do Estado.
- d) *Competição administrada*, através da instituição de mecanismos que estimulem a competição na prestação dos serviços públicos, envolvendo instituições estatais, privadas e públicas não-estatais (Terceiro Setor), levando em conta a redução de custos operacionais, o aumento da qualidade dos serviços prestados, o atingimento das metas, dos padrões de desempenho etc.
- e) *Flexibilidade de gestão* com maior autonomia na gestão dos recursos humanos, na gestão de compras e contratação de serviços, assim como na gestão orçamentário-financeira, desde que sejam avalizadas com base em resultados através de contrato de gestão.
- f) *Gestão com base nos princípios da qualidade*, através da participação ativa dos servidores no processo de planejamento estratégico, na negocia-

ção das metas do contrato de gestão, na fase de execução e quando forem feitas avaliações dos resultados.

Segundo o Plano Diretor, no aparelho do Estado é possível distinguir quatro setores:

- *núcleo estratégico*: setor em que são definidas as leis e políticas públicas e que cobra o seu cumprimento;
- *atividades exclusivas*: setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar (cobrança e fiscalização de impostos, polícia, previdência social básica, serviço de desemprego, fiscalização do cumprimento das normas sanitárias, serviço de trânsito, compra de serviços de saúde pelo Estado, subsídio à educação básica, controle do meio ambiente etc.);
- *serviços não-exclusivos*: atividades em que o Estado pode atuar simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais ou privadas, lembrando que as instituições desse setor não possuem o poder de Estado; este está presente porque esses serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como saúde e educação.
- *produção de bens e serviços para o mercado*: corresponde à área de atuação das empresas; é caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro, que ainda permanecem no aparelho do Estado, como por exemplo as do setor de infra-estrutura.

O Plano Diretor da Reforma do Estado propõe, assim, uma redefinição do papel do Estado, que deve assumir a função de promotor e regulador do desenvolvimento. No plano econômico, caberia ao Estado transferir para o setor privado, por meio da privatização, as atividades que podem ser controladas pelo mercado,, evitando as distorções e ineficiências resultantes da assunção direta pelo Estado das funções de execução.

²² Marcos Alonso NUNES, Agências Executivas- estratégias da reforma administrativa, ENAP, no 18.

No que se refere à dimensão da gestão, o Plano Diretor propõe três projetos básicos, os quais tornariam possível a implantação de uma administração pública gerencial no Brasil. Pelo seu caráter mais pragmático, verifica-se que essa mesma estrutura poderia ser aplicada às esferas locais.

O primeiro projeto é o da *Reestruturação Organizacional*. Seu objeto é a análise dos objetivos dos órgãos do governo e das organizações públicas, com a finalidade de identificar superposições de competências, funções inadequadas e possibilidades de realizar reajustes descentralizadores. Esse projeto, em última instância, visa dotar o Estado de uma estrutura organizacional moderna, ágil e permeável à participação popular. Dependendo da situação de cada órgão do governo, diversas saídas são propostas: privatização, publicização, extinção de órgãos e estruturas e descentralização de organismos, assim como a sua incorporação em outras organizações.

O segundo projeto que visa garantir a flexibilização administrativa é a implantação das *Agências Executivas*, através de órgãos públicos responsáveis pela prestação de serviços públicos considerados típicos do Estado, em organizações voltadas para resultados, comprometidas com as diretrizes de governo e com as demandas da sociedade.

O terceiro projeto é o *Programa Nacional de Publicização*. Há uma série de atividades na área social e científica que não são exclusivas do Estado. No âmbito dos municípios, por exemplo, podemos pensar nas Santas Casas e nos Centros Culturais, nos centros de convivência com idosos, nas creches, nos centros de pesquisa e outras atividades que executam atividades de interesse geral mas que, a seu turno, não podem ser consideradas instituições privadas.

Reconhece-se então um espaço público não-estatal, a partir de um movimento da sociedade, com a proliferação de entidades sem fins lucrativos, como organizações não-governamentais – ONGs – organizações voluntárias que desempe-

nam atividades de interesse geral e que se devem não apenas a uma lacuna deixada pelo Estado e de um movimento a partir do próprio Estado.

Neste ponto é oportuno destacar que não se pode confundir publicização com privatização ou com terceirização, que são estratégias diferenciadas para cada setor estatal no processo de delimitação da área de atuação do Estado. Assim, terceirização é um processo de contratação de terceiros para as atividades auxiliares do Estado, enquanto que privatização é o processo de transferência ao setor privado das atividades de produção de bens e serviços para o mercado e publicização é a transferência, para o setor público não-estatal, dos serviços não-exclusivos do Estado e que podem ser executados em parceria com a sociedade.

A Lei 9.637/98 prevê que o poder executivo poderá qualificar, como organizações sociais, pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Prevê, também, que o Contrato de Gestão é o instrumento que regulará as ações da organização social. A entidade qualificada como Organização Social estará habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens e equipamentos do Estado, mediante a celebração de um contrato de gestão que estabelecerá as metas e indicadores de desempenho a serem alcançadas pela entidade. O controle, neste caso, será sobre os resultados alcançados e não sobre os ritos processuais.

As organizações sociais não estão sujeitas ao cumprimento das Leis 4.320 (orçamentária) e 8.666 (de licitações e contratos) e aos dispositivos legais que regulam a contratação de servidores públicos. É inegável, com isso, o ganho de agilidade e qualidade na gestão dos recursos humanos, do orçamento, das finanças e na aquisição de bens e serviços. Para o controle transparente das ações das organizações sociais é prevista a participação das entidades representativas da sociedades civil no Conselho de Administração. É a maneira de se exercer o controle social de forma mais democrática e difusa.

Para PACHECO²³, a adoção das idéias gerenciais força os municípios a reduzirem despesas e estabelecerem uma gestão financeira de longo prazo, até de combinar uma gestão mais eficiente com novos chamados à participação democrática: *Neste sentido, a administração pública gerencial oferece novas oportunidades aos governos locais que buscam fórmulas de incentivar a democracia a nível local. Tornando a 'accountability' muito mais possível do que o modelo tradicional de administração pública, as novas idéias podem contribuir para aproximar o Estado, a nível local, dos cidadãos.*

Os governos locais podem adotar, através de contrato de gestão, as organizações sociais, com a participação da sociedade em seus conselhos, por exemplo. As medidas propostas pela Reforma Gerencial visam a melhoria do desempenho do setor público, para que os municípios respondam às demandas da sociedade e para que articulem os atores sociais *para melhorar a competitividade do município, favorecer a harmonia social e exercitar sua governança*²⁴.

No próximo capítulo tratar-se-á da governança em nível local.

²³ Regina Sílvia PACHECO, *Administração Pública Gerencial: desafios e oportunidades para os municípios brasileiros* (in press).

²⁴ Op. cit.

Capítulo II

Capacidade de Governo em Nível Local

Como se viu no primeiro capítulo, os cenários nacional e internacional apresentam diversas restrições, além de novas oportunidades, para o aprimoramento da gestão local. Com as recentes evoluções nos campos político-administrativo, econômico e social cada vez mais o município passa a ser considerado como a unidade de governo diretamente responsável pela prestação de serviços diretos ao cidadão²⁵. Contudo, o repasse de tarefas não segue o mesmo ritmo da aquisição de recursos e competências para executá-las.

Neste capítulo, pretende-se examinar a realidade municipal do Brasil e verificar quais os maiores entraves para o desenvolvimento das capacidades do governo local. A hipótese que norteia esta análise é de que a construção de capacidade de governo em nível local passa pela questão da profissionalização da administração e requererá um processo agudo de “despatrimonialização” e de reconstrução do espaço público.

2.1. A governança e a dicotomia política x administração

Nos últimos anos, muito se tem discutido sobre o que seria necessário para tornar a gestão local mais efetiva. Diversos autores, entre eles KEINERT (1994), sugerem que, para se chegar a alguma resposta, é necessário estudar a questão sob a ótica conceitual de uma “teoria de governo”.

Uma primeira noção desenvolvida nesse sentido é a de MATUS (1995): governar não depende apenas de um projeto de governo, mas, da governabilidade e da governança, compondo assim o triângulo de governo²⁶. A capacidade de governo refere-se ao capital intelectual, institucional (organizações e redes de governo) e técnico de que a equipe de governo dispõe para o exercício de suas funções. O projeto

²⁵ Veja-se, a respeito, o excelente estudo feito por Ford e Zussman (1997) sobre a experiência canadense e os de Gaebler e Osborne (1993) e Osborne e Plastrik (1997) sobre a experiência americana.

²⁶ Essas três dimensões se reforçam entre si, positiva e negativamente: assim, compreende-se que um projeto ambicioso de governo requer maior governabilidade e capacidade de governo do que a rotina do dia-a-dia; por outro lado, um nível de governabilidade baixo dificulta a implementação do projeto de governo ou exige grande capacidade da equipe governante.

de governo diz respeito ao conteúdo programático de um governo: seus objetivos, as diretrizes para as diversas ações, as políticas a serem implementadas. A governabilidade é a relação entre as variáveis que o governante controla e as que ele não controla.

Essa discussão foi - e continua sendo - muito profícua ao longo dos anos 90. Pesquisadores individuais ou de instituições internacionais, tais como o Banco Mundial, vêm dedicando grande atenção ao tema. Nesses trabalhos argumenta-se que à governança importa não apenas a capacidade administrativa e burocrática, como também a habilidade de exercer controle sobre os instrumentos de política econômica sobre o processo político, inibindo a interferência de interesses particulares nos recursos da esfera pública (WorldBank, 1996 e 1997).

À capacidade de governo também importa a reforma, por ser a capacidade política e estratégica dos governos em organizar meios de cooperação e gerenciar conflitos redistributivos, reduzindo a incerteza, compensando ou neutralizando perdas e construindo parcerias.

Ao examinar o inter-relacionamento das três dimensões – governabilidade, governança e projeto de governo, CARDOSO (1994) aponta as condições que podem garantir a capacidade de governar sob dois pontos de vista.

Do ponto de vista *organizacional*, segundo a autora, um governo efetivo precisaria dispor de:

- a) Concentração de poder decisório. É caracterizada pela separação funcional bem determinada. Não se verifica sobreposição de tarefas dentro da burocracia governamental - cada agência/órgão tem um conjunto de tarefas específicas para desempenhar e segue as orientações à risca; o poder está concentrado nas mãos de um grupo relativamente pequeno de auto-

ridades. Nos setores nos quais o Estado aparenta ser forte, forças-tarefa coordenando comitês ou grupos de ligação encorajam o pensamento independente e a perspectiva mais ampla, necessários para o planejamento de políticas de longo prazo. Nos setores que exibem estruturas estatais fracas, um grande leque de políticos e burocratas pode reclamar alguma jurisdição, nenhuma instituição existe para ligar suas atividades e uma divisão do trabalho mais tradicional prevalece. Tal pluralismo burocrático encoraja processos decisórios voltados mais para políticas de curto prazo, vulneráveis ao cálculo político-partidário. Portanto, a variável crucial para avaliar a concentração do poder é a especialização funcional das agências burocráticas.

- b) Autonomia dos agentes públicos. O Estado se transforma no fiel da balança para regular as disputas políticas, por deter o monopólio legítimo do uso da força, além de ter acumulado outros recursos de poder como informação e conhecimento especializado. Com isso, através das suas burocracias, o Estado, também desenvolve preferências por políticas e, em casos extremos, impõe-se à sociedade. No entanto, o critério para avaliar a autonomia da burocracia pública não é o grau de distinção entre os interesses e preferências das instituições estatais e os sociais, mas a capacidade do Estado de impor suas preferências através de decisões (alocações imperativas). Quanto mais a burocracia pública for centralizada, autônoma e elitista, maior a capacidade do Estado de intervir e de ter suas preferências implementadas como políticas.

Do ponto de vista *da sociedade*, é a capacidade de mobilização a variável mais importante para definir o quadro de governabilidade e de governança. A fim de operacionalizar a variável mobilização social, Cardoso sugere seis dimensões:

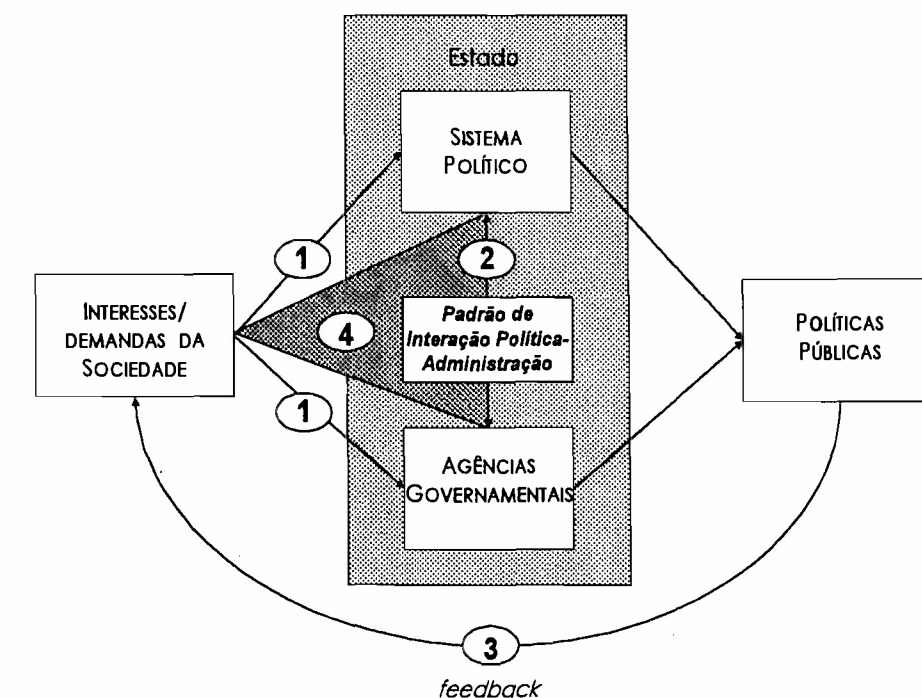
- a) Divisão horizontal do trabalho. As associações são separadas, representando diferentes produtos, grupos de serviços ou territórios.

- b) Exclusividade da representação. Uma - e geralmente apenas uma associação - falará pelo setor como um todo.
- c) Densidade associativa. Para que haja forte mobilização, as associações deverão exibir alta densidade: uma grande proporção das firmas ou da produção, em um dado setor, será representada pela associação.
- d) Envolvimento dos membros com a atividade associativa. Nos setores oligopolizados, onde as grandes firmas têm a opção de contato direto com o Estado, essas firmas manterão acentuada atividade na associação, empregando todos os meios para influenciar a política.
- e) Capacidade para gerar informação. Firms e associações possuirão considerável capacidade doméstica para a geração de informação, técnica ou política.
- f) Capacidade de controle interno. As associações terão a capacidade de obrigar seus membros a aceitar acordos negociados com o Estado e de oferecer certezas de comprometimento das firmas individuais com as decisões de políticas.

Outro autor, MARTINS (1997a e 1997b) trabalha na vertente da chamada desintegração entre política e administração. Essa desintegração se verificaria, inicialmente, porque a prática da política burocrática não repousa exclusivamente nos atributos estruturais da mecânica democrático-representativa, senão da crescente predominância decisória da burocracia inserida neste contexto (LINDBLOM, 1980). Tampouco a politização da administração seria o resultado de novos critérios de relevância assimilados e processados pela burocracia pública, conforme um padrão de racionalidade prática e valorativa, mas o resultado de um processo em que a ação estatal típica do estado de direito, condicionada aos seus processos e imperativos racionais-legais, torna-se crescentemente inconfiável (OFFE, 1984). Dessa forma, política e administração, ou sistema político-representativo e agências de governo, integrar-se-iam ou dicotomizar-se-iam, na medida em que competem ou cooperam

tanto na identificação e agregação de interesses da sociedade civil, quanto na formulação e implementação das políticas públicas. A figura 2.1 procura ilustrar essas considerações:

Figura 2.1- Relação entre a política e a administração na governança contemporânea



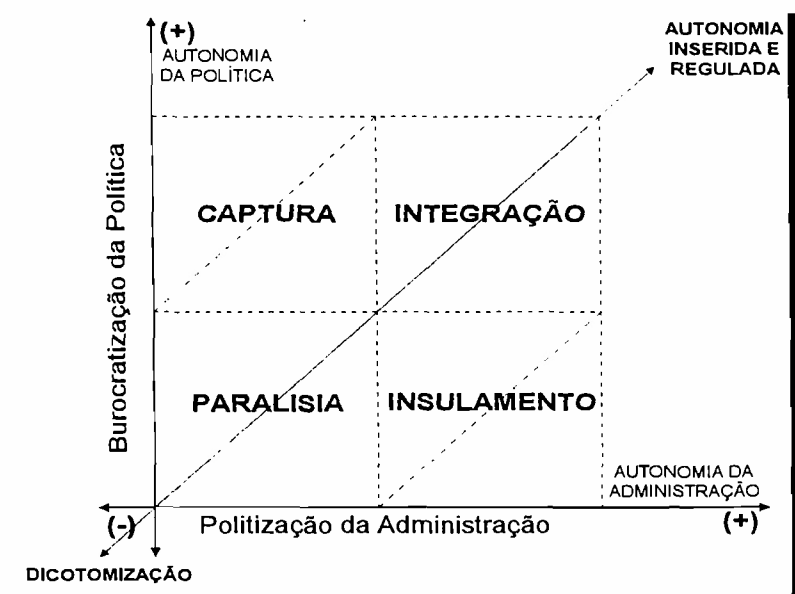
Fonte: Martins, 1997

Na perspectiva do paradigma do agente/principal, em que as transações sociais entre atores na esfera tradicional do Estado e do mercado podem ser enfocados a partir de uma relação tipo contratado (agente) e contratante (principal) (Mello, 1996), os requisitos de inserção e regulação figuram claramente. Primeiramente são tratados enquanto interdependência sistêmica de três espécies de relação: entre Estado (burocracia e sistema político) e agentes econômicos (representado pelo círculo 1 da figura); entre políticos e burocratas (círculo 2); e entre cidadãos e políticos (círculo 3) (PRZEWORSKI, 1996). Embora interdependentes, essas três categorias

de relações, principalmente entre políticos e burocratas, representam três vetores de um conflito por autonomia relativa entre os principais atores com os quais a burocracia se relaciona (área triangular à qual o círculo 4 está sobreposto na figura) A própria autonomia do Estado tende a ser vista como resultante dessa interação. (PRZEWORSKI, 1995).

Um dos aspectos mais relevantes da integração entre política e administração é a procura de um ponto de equilíbrio entre inserção e regulação. A regulação política sobre a burocracia é um empecilho à sua tendência de auto-orientação. A inserção social, mediante a orientação para o usuário, é uma forma de equilíbrio necessária à regulação não apenas da burocracia, mas da política e de sua influência sobre a burocracia. Numa condição de equilíbrio burocrático, de integração entre política e administração, ambas são indissociáveis. A figura 2.2 expressa, por um lado, a burocratização da política e a politização da administração e, por outro, os requisitos de inserção e regulação:

Figura 2.2 - Integração política-administração: autonomia regulada e inserida



Fonte: Martins, 1997.

Os quadrantes representam formas típicas de integração/dicotomização entre política e administração. Os eixos representam pólos tendenciais. No quadrante integração caberiam, por exemplo, dois tipos de integração entre política e administração: um de integração competitiva, caso típico da poliarquia presidencialista norte-americana, onde o congresso compete com e influencia a administração; outro de integração cooperativa, caso das poliarquias parlamentaristas européias, onde a administração é formada de dentro do parlamento. O mesmo eixo comporta, conforme o esquema, no sentido descendente, duas situações típicas de desintegração: captura, situação de pouca autonomia burocrática e excessiva regulação política, padrão tipicamente clientelista; e insulamento, situação de excessiva autonomia burocrática e baixa regulação política, que pode resultar em auto-orientação ou alianças espúrias do tipo *anéis burocráticos*. O quadrante esquerdo inferior representa uma situação de paralisia, na qual a ação burocrática perde autonomia, não se insere e não está politicamente regulada.

Para superar a tensão subjacente entre o sistema político e o aparato administrativo, desde meados da década de 80 novas formas de articulação entre esses fatores vêm sendo moldadas, incorporando ao cenário o chamado Terceiro Setor como um possível provedor de bens e serviços públicos e a figura do cidadão²⁷.

2.2. Modernização da gestão local: as propostas de reforma gerencial.

A análise que se apresenta a seguir sobre os modelos de administração pública foi baseada nos estudos em administração pública de CARDOSO (1998), MARTINS (1997a e 1997b), STILLMAN (1991) e ABRUCIO (1998) para situar o surgimento da revolução gerencial e o lugar da gestão local nesse contexto teórico.

Identifica-se, inicialmente, uma visão **ortodoxa** de administração pública, muito próxima da concepção weberiana, que tende a prescrever reformas centradas

no emprego e aprimoramento dos meios como fatores de eficiência para o fortalecimento institucional de organizações e poderes. As prescrições que mais se destacam nesse modelo são:

- controle federal central sobre as atividades de planejamento, coordenação, direção, formulação e implementação de políticas públicas;
- ênfase no aumento global da capacidade de implementação de políticas nas várias esferas do Estado;
- preenchimento de cargos-chave por funcionários de carreira, profissionais especializados, treinados e equipados com tecnologias gerenciais e métodos e dotados de recursos orçamentários;
- ênfase na capacidade gerencial do servidor como incentivo à inovação;
- limitação na interferência política sobre a administração, mediante contratos de gestão flexíveis, inclusive por meio de arranjos organizacionais experimentais;
- responsabilidade da base para o topo, versus direção do topo para a base.
- ênfase nos cidadãos usuários e clientes;
- prioridade na administração de cargos e salários públicos;
- incremento dos programas de recrutamento.

A visão **liberal** da administração pública propõe um modelo baseado na lógica do mercado: reduz a utilidade das organizações públicas a finalidades de mercado, propõe o aumento da capacidade de julgamento político do burocrata, mas aborda a questão ética da burocracia sob a ótica da conformação às orientações político-partidárias. Propõe uma re-adequação do equipamento administrativo do Estado às finalidades mínimas do estado de direito, seguindo valores políticos dominantes. A

²⁷ Sobre a inserção deste último, não seria demais lembrar que ainda não está de todo resolvida - é às vezes confundido com a idéia de usuário ou de cliente, raramente como detentor de direitos e, mais raramente ainda, como financiador do sistema.

proposta liberal de administração pública inverte a visão de burocracia pública e subverte-a à lógica do mercado, posicionando-se contra o Estado²⁸. Contrário à capacidade do Estado em regular o sistema e no intuito de reduzir ao máximo a possibilidade de que o Estado venha a causar mais disfuncionalidades, o modelo prevê:

- redução do Estado, via privatização, terceirização e voluntarismo;
- descentralização e desconcentração (esfera federal > estadual > municipal);
- desregulamentação radical;
- forte liderança política do topo para a base;
- extrema lealdade à programas de governo;
- preenchimento de cargos-chave da administração por indicados comprometidos com a agenda política partidária, em vez de funcionários de carreira;
- papel technicalista do administrador público: restrito à tarefas administrativas, como administração de contratos, serviços e normas;
- emprego de técnicas de administração por resultados nas instâncias de execução, como administração por objetivo, prêmios e incentivos de produtividade; e
- processo decisório centrado em análises de custo-benefício.

Numa terceira visão de administração pública, que vem alcançando notoriedade nas discussões acadêmicas e políticas sobre administração pública nos anos 90, identifica-se o chamado **modelo empreendedor**. O empreendedorismo público baseia-se na prescrição de técnicas originariamente empresariais, tais como *reengenharia*, *gestão da qualidade total*, *redimensionamento* etc., à gestão de organizações

²⁸ Essa visão inspira-se amplamente no ideal de intervenção estatal dos economistas clássicos e dos adeptos da chamada teoria da *escolha pública* (*public choice*), na filosofia liberal de Adam Smith e no pensamento econômico da Escola Austríaca do século XIX.

públicas. Abordagens originariamente empresariais, inclusive qualidade e reengenharia, são recomendadas ao ambiente da administração pública baseadas no argumento de que há pressões crescentes para o aprimoramento dos serviços e a redução de despesas, mediante restrições orçamentárias.

O exemplo mais popular é a proposta de *reinvenção do Estado* e, mais recentemente, de *banir a burocracia*, iniciando em um conjunto de experiências bem-sucedidas de empreendedorismo público no nível local e num esforço de sintetização de suas características mais marcantes, já com a intenção de definir-lhe contornos teóricos. OSBORNE & GAEBLER (1994) proclamaram a *reinvenção do estado* baseados na superação da era progressiva do estado americano, onde se verificou a implantação do modelo ortodoxo de administração pública. A nova era, pós-progressiva, se caracteriza pela competição global, pela integração da comunicação, pela economia centrada na tecnologia e em nichos de mercado, características, segundo os autores, incompatíveis com a lógica operacional da burocracia tradicional. Segundo esses autores, as principais características que emperrariam a gestão e cuja origem se encontra na burocracia, são:

- Centralização/hierarquização: O burocrata profissional é apenas uma pequena peça na engrenagem do sistema, com uma rotina inflexível a seguir.
- Inflexibilidade normativa: leis ou regulamentações normativas, mais ou menos estáveis, mais ou menos abrangentes, mas, ainda assim, fixas.
- Excessiva padronização/impessoalidade, oferecendo o mesmo tratamento e o mesmo serviço a todo e qualquer cidadão.
- Ineficiência dos processos administrativos utilizados, isto é, de seus próprios recursos e quadros, em vez de mecanismos de mercado ou de contratos, para alcançar seus objetivos.

- Seleção inadequada.

A característica mais distintiva deste modelo é o seu pragmatismo, marcado pela proposta de organização de sistemas participativos descentralizados, apoiados no chamado "terceiro setor", o setor comunitário. Seus autores criticam o modelo burocrático naquilo que mais tem prejudicado a atuação do governo: a falta de contato com o público e a conseqüente perda de eficiência na oferta dos serviços.

No entanto, a idéia de reinventar o governo não é uma forma simplista de aplicar ao setor público o que está começando a funcionar para o setor privado (TQM, reengenharia, *downsizing*, *just-in-time*, etc.), pois, em sua opinião, o governo não deve funcionar como as empresas, ou seja, com processos decisórios fechados, limitados, visando a obter o lucro privado. O que os autores pretendem é um modo alternativo de governo, que permita ao cidadão participar efetivamente. Encorajam-se a gestão participativa, a "catalização" de todos os setores - público, privado e voluntário - na resolução dos problemas da comunidade. Os autores apresentam um conjunto de dez mandamentos ⁽²⁹⁾ para esse novo tipo de governo que se faz necessário diante das novas realidades. Dentre eles destacam-se:

- *Governo catalisador: navegando em vez de navegar.* Segundo os autores, o governo catalisador se caracteriza pela habilidade de conduzir, de orientar. A tarefa do governo é orientar o barco e não remar. Executar serviços é remar. Ser o timoneiro implica fazer uma boa ligação entre o setor público, o setor privado mercado e o setor privado "terceiro setor", ou a comunidade; desincumbir-se de tarefas mais operacionais e dedicar-se mais a atividades estratégicas, que definem as leis, as políticas públicas e cobra a execução das mesmas. A privatização é a única resposta, mas

²⁹ 1. Governo catalisador: navegando em vez de remar. 2. Governo pertencente à comunidade: dando responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo. 3. Governo competitivo: introduzindo a competição na prestação de serviços. 4. Governo orientado para as missões: transformando órgãos burocratizados. 5. Governo orientado pelos resultados: financiando resultados, não recursos. 6. Governo orientado para o cliente: atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia. 7. Governo empreendedor: gerando receitas ao invés de despesas. 8. Go-

apenas uma delas. O que importa é que deve haver uma certa flexibilização da administração e que, por outras formas passe-se para os setores mais diretamente envolvidos a responsabilidade sobre a execução dos programas.

- *Governo pertencente à comunidade: dando responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo.* Permitir que os segmentos sociais envolvidos na política tenham poder para intervir no problema. Os autores perceberam que as comunidades têm, aparentemente, mais comprometimento com seus membros do que a burocracia com seus clientes e que elas compreendem melhor os problemas apresentados do que os funcionários públicos. Os profissionais e as burocracias apenas prestam serviços, enquanto as comunidades procuram resolver de vez os problemas e oferecer cuidados mais personalizados, demonstrando preocupação; as comunidades são mais flexíveis e criativas na solução dos problemas, mais baratas, e reforçam padrões de comportamento mais eficientemente, valorizando as capacidades de seus membros.
- *Governo competitivo: introduzindo a competição na prestação de serviços.* Acabar com os monopólios, de modo a eliminar as fontes de ineficiência econômica e administrativa. A abertura do mercado à competição apresenta enormes vantagens: aumentaria a eficiência dos agentes, melhoraria a qualidade dos serviços, premiaria a inovação, incentivaria o orgulho e o moral do empregado público.
- *Governo orientado por missões: transformando órgãos burocratizados.* Empresas que se orientam por missões, ou seja, para aquilo que é o seu dever e não por normas, seriam mais eficientes, mais eficazes, mais inovadoras e mais flexíveis, além de seus funcionários terem maior auto-estima.

- *Governo preventivo: a prevenção em lugar da cura.* O modelo burocrático se concentrou mais em remar que cuidar do timão - em cuidar dos problemas após terem surgido e cada vez menos de preveni-los. Isso se deve à própria estrutura do modelo, centrada em si própria, em seus problemas, em suas necessidades, altamente reativa e nada antecipatória. O governo costuma atuar apenas depois de ocorrido o fato, em resposta a um estímulo. Os autores acreditam que isso se deve, em parte, à perda governamental da capacidade de antecipar o futuro e de planejar suas atividades. O planejamento estratégico parece ser, no entanto, a técnica mais utilizada ou mais difundida, seguindo diversas orientações, envolvendo a participação de um bom número de membros das organizações e das comunidades na identificação dos problemas e no planejamento em contexto de incerteza.

Chama a atenção a importância que os autores dão à liderança e à continuidade da liderança na administração pública, chegando perto da idéia de Weber sobre a revitalização da política, para contrabalançar os efeitos perversos da burocratização crescente. No entanto, o líder a que eles se referem *não* é um líder político, mas o gerente, ou seja, de um certo modo, eles estão favorecendo a transferência de atividades políticas para a administração, agora gerencial, promovendo, por outro lado, o "esvaziamento" da esfera política.

Como estão muito preocupados com o envolvimento da comunidade na execução dos programas, pelo menos na parte mais operacional, os autores reconhecem que é indispensável a existência de uma infra-estrutura cívica saudável, que privilegie visões e objetivos comuns, em detrimento de comportamentos predatórios, além de haver grande confiança entre os membros.

Não fica muito claro se querem reinventar a burocracia ou melhorar sua performance: falam muito mais em "aprimorar", "melhorar", "evoluir" do que em destruir a estrutura existente e reconstruir uma nova. Além disso, a adoção de ferramentas de qualidade já existia pelo menos desde a década de 50, quando Demings e Juran

foram ao Japão para ensinar a produzir com mais qualidade, ou seja, adequabilidade para o uso, ou fazer certo a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.

Após cinco anos de implementação da iniciativa de reinventar o governo, começa a ficar mais patente que, para superar as limitações geradas pelo padrão burocrático, será necessário um profundo processo de mudança institucional, que vai além da mera modificação legal. Osborne e Plastrik (1998) entendem que essa mudança equivale à uma mudança do DNA no organismo da organização. As instruções nele codificadas é que determinam quem e o que elas são, através de instruções básicas, essenciais para o desenvolvimento das capacidades: ao modificá-lo, novos comportamentos surgem. Em geral as mudanças são tão lentas quanto as alterações do DNA. O mesmo é verdadeiro nos sistemas públicos, eles mudam vagarosamente. Sistemas públicos burocráticos estão destinados a serem mais estáveis, mas com as rápidas mudanças dos tempos atuais os sistemas que não mudarem com rapidez estão destinados à falência. Sem um novo DNA, não há transformação. Para mudar de paradigma será necessário mexer no "código genético" da instituição, introduzindo mudanças nas formas de funcionar. Isso pode ser obtido através de cinco estratégias:

Quadro 2.1: Estratégias para a Mudança

	Estratégias	Abordagens
Propósito	Estratégia Central	Clareza de propósito Clareza de papel Clareza de direção
Incentivos	Estratégia das conseqüências	Competição administrada Gestão empresarial Gestão do desempenho
Accountability	Estratégia do cliente	Escolha do consumidor Escolha competitiva Garantia de qualidade para o cliente
Poder	Estratégia do controle	Organizacional Empowerment dos empregados Empowerment da comunidade
Cultura	Estratégia da cultura	Mudando hábitos Tocando os corações Convencendo as mentes

Fonte: Osborne e Plastrik (1998).

A estratégia central é a estratégia que clareia, porque trata das funções centrais do governo, as funções de direção. Ela elimina funções que não servem mais. Ela separa o dirigir do remar, melhora a habilidade do governo de mudar de direção, criando novos mecanismos para definição de metas.

A estratégia das conseqüências determina os incentivos. O DNA burocrático dá aos funcionários incentivos poderosos para seguir as regras e manter a cabeça baixa. Inovações trazem problemas. As pessoas são pagas sem levar em conta o resultado do trabalho. Ao reescrever o código genético, criam-se conseqüências para esse desempenho. As organizações públicas são colocadas no mercado e passam a

depender de seus clientes para terem lucro. Ou então são firmados contratos que criam competição entre as empresas públicas e privadas ou entre as próprias empresas públicas. Mercado e competição podem criar incentivos muito maiores e portanto melhores níveis de desempenho.

A estratégia do cliente permite que ele assuma parte das responsabilidades pela realização dos serviços públicos. Ela cria informação ao cliente e este ganha poder de escolha. Nos sistemas burocráticos os cidadãos não têm meios práticos de responsabilizar o desempenho das organizações públicas, ou mesmo canais para dar um *feedback*. A estratégia do cliente facilita isso.

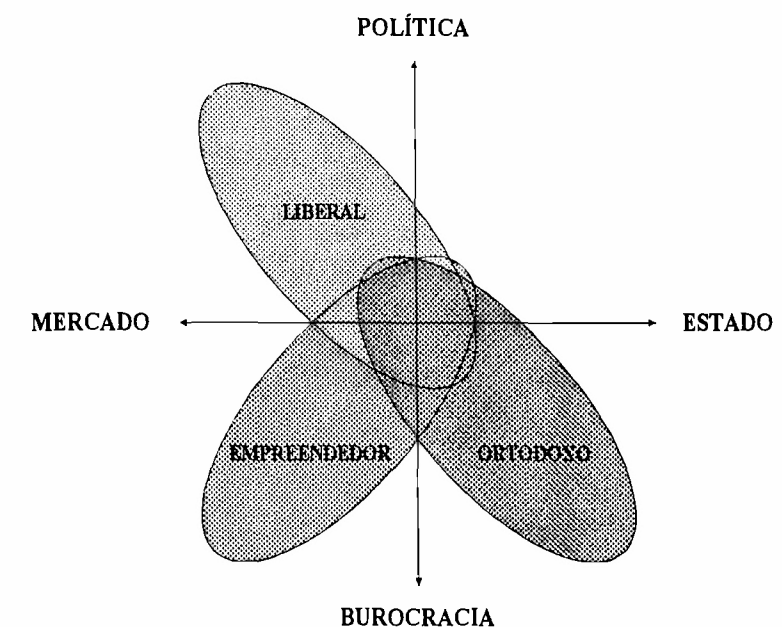
A estratégia do controle dá poder de decisão aos níveis mais abaixo da hierarquia, ao contrário do que ocorre nos sistemas burocráticos, em que a maior parte do poder de decisão se encontra muito próximo do topo da hierarquia. Na democracia, o poder flui primeiro dos cidadãos para as autoridades eleitas e destas para os órgãos do *staff* e destes para os administradores. Na estratégia do controle, as regras e alçadas hierárquicas são substituídas por missões divididas e sistemas que criam responsabilidade pelo desempenho.

Através da estratégia da cultura os reinventores moldam os hábitos da organização, os corações e as mentes. Desenvolvendo novos hábitos, surgem novos tipos de trabalho e interação com novas pessoas. Reforçam os novos comportamentos ajudando as pessoas a modelar suas esperanças, medos e sonhos. E para sustentar o novo compromisso emocional, é construída uma visão compartilhada de futuro, um novo modelo mental sobre para onde a organização está indo e como fazer para chegar lá.

Em resumo, verifica-se que nos paradigmas de administração pública abordados surge, em diferentes graus e medidas, uma distinção entre a administração pública e a revolução gerencial: o paradigma *ortodoxo* centra-se na construção institucional de uma administração pública no molde do tipo ideal utilizado por Weber,

entre o estado e a burocracia, distante da política; o paradigma *liberal*, desestatizante e desregularizante, centra-se numa administração pública mínima sob estreito controle político do mercado; e o *empreendedor*, centra-se na adoção de métodos de gestão e avaliação empresariais aplicados às organizações públicas. A figura 2.3 ilustra as divergências desses enfoques.

Figura 2.3 - Orientação dos paradigmas de administração pública



Fonte: Martins, 1997b.

Apesar de investirem contra a dicotomia política/administração, nenhum dos três modelos parece propor alternativas viáveis, mantendo a visão bipolar. O modelo ortodoxo concentra-se na racionalidade da administração burocrática legal, com isolamento das premissas da administração no sistema político, que detém o *feedback* da clientela e dos grupos políticos quanto ao atendimento de suas necessidades ou identificação com seus valores. Baseia-se na regulação política; não admite inserção social direta explícita. A autonomia burocrática é minimizada pela regulação política. O modelo liberal baseia-se tanto na regulação política quanto na inserção social em bases tipicamente mercadológicas, mas, analogamente à administração ortodoxa,

baseia-se na minimização da autonomia burocrática. E o modelo empreendedor apoia-se na inserção social, na construção de canais de acesso da sociedade à burocracia e *vice-versa*, de forma independente da regulação política, mediante alta autonomia relativa.

A análise desses modelos permite algumas conclusões, ainda que parciais. É possível modernizar gerencialmente a burocracia pública e é possível canalizar a inserção social para seu interior. Essas duas conclusões trazem mais significado para o debate em torno do caso brasileiro, cuja estrutura administrativa, nos três níveis da federação, carece de modernização gerencial e cujo processo decisório resente a falta de apropriada inserção social. Cumpre então observar a realidade local brasileira de modo a propor, mais adiante, um modelo de gerência municipal que possa ser aplicado, respeitando as necessidades e as peculiaridades municipais brasileiras.

2.3. Os desafios da gestão local no Brasil

A administração local brasileira está inserida em um amplo processo de descentralização que ocorre na América Latina desde 1985. Pode-se distinguir a predominância de dois grandes modelos, com características marcadamente econômicas ou políticas, embora no Brasil haja uma tendência ao hibridismo. O quadro 2.2 esquematiza as principais características dos modelos de administração local encontrados na literatura.

Quadro 2.2: Modelos de administração local

	Modelo econômico	Modelo político
Status legal	Conferido pelo Legislativo	Conferido pela Constituição
Poderes gerais	Limitado por estatuto	Competência geral
Controle financeiro	Regulação estrita	Regulação frouxa
Mecanismos de transferências fiscais	Determinado pelo governo central	Partilha simples
Utilização das transferências fiscais	Existência de vinculações e sub-vinculações	Livre de vinculações
Monitoramento, em âmbito nacional, dos padrões de oferta de serviços	Rígido	Fraco
Auditoria pelo poder central	Foco na eficiência	Foco legal
Representação eleitoral (número de cidadãos/representantes eleitos)	Alta	Baixa
Sistema eleitoral	Majoritário	Proporcional
Comparecimento a eleições locais	Baixo	Alto
Mobilização social	Limitada	Ampla
Descentralização sub-municipal	Desconcentração administrativa	Devolução política

Fonte: Essa análise inspira-se em grande parte em textos de NICKSON (1995 e 1998), de BORJA (1987), de FARAH (no prelo) e DANIEL (1990 e 1994).

O modelo econômico é observado mais freqüentemente nos países de tradição anglo-saxã (Inglaterra, Nova Zelândia, Irlanda, grande parte dos EUA) e é o modelo preferido por instituições internacionais como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento: facilita a implementação de políticas de ajuste estrutural, a “despolitização” da oferta local de serviços e bens públicos, causando a

falsa impressão de serem mais eficientes, sem esquecer que nele, o governo local exerce um papel mais instrumental e funcional em programas compensatórios.

O modelo político prevalece em países europeus, como França e Alemanha, Suíça, Espanha e Itália, nos quais há forte identificação histórica dos cidadãos com as comunidades locais, que possuem uma realidade social anterior à do Estado. Esse modelo confere ao governo local a co-responsabilidade na oferta de serviços, em relação ao governo central, em que os níveis de governo têm contribuições complementares para o bem-estar social como um todo. A prestação de contas é feita primordialmente para os seus próprios cidadãos, em vez de voltar-se para o governo central - o que implica dizer que a gestão local é mais independente, mais voltada para os interesses locais. Historicamente, esse modelo exerceu forte influência no Brasil.

Como caracterizar a atual realidade brasileira? Como os demais países da América Latina, o que se observa é um curioso híbrido: em termos de competências e de *status* legal, por exemplo, estamos mais perto do modelo político³⁰. Além da expressa inclusão do Município como parte integrante da Federação brasileira, transferem-se recursos e funções das esferas estadual e federal para a esfera municipal.

O sistema de financiamento municipal brasileiro é também considerado bastante avançado em relação aos demais países em desenvolvimento, apesar de a quantidade de recursos não cobrir suficientemente as demandas básicas das comunidades locais. Além de terem tributos próprios, principalmente impostos e taxas, os municípios participam de tributos federais e estaduais. Regido por dois critérios básicos - o redistributivo e o compensatório - esse sistema permite aos municípios mais pobres angariar os recursos para a prestação de alguns serviços, pois não conse-

³⁰ A constituição de 1988 reconheceu, pela primeira vez, os municípios como entes da federação; além disso, o relacionamento entre as esferas não se caracteriza pela subordinação, mas pela igualdade, conforme se verifica nas questões ligadas à Educação e Saúde. Em termos legais, o Município tem vida própria, o que não significa que esteja em permanente contradição com o Estado e a União: pode eleger seu próprio Governo, tem receitas próprias, com competência para decretá-las e arrecadá-las, além de ter competência exclusiva para organizar e prestar serviços públicos de caráter eminentemente local.

guem, recorrendo aos tributos próprios, arrecadar o suficiente para a sua manutenção como entidade governamental prestadora de serviços essenciais. O critério compensatório procura devolver aos municípios parte do que foi arrecadado no seu território e representa fonte importante de receita para os municípios mais prósperos, nos quais a demanda por serviços públicos locais tende a ser muito grande.

Com o predomínio das experiências de reforma de cunho mais neoliberal, no entanto, muito se tem feito em termos de aproximação do modelo econômico: vinculação e sub-vinculação de recursos fiscais a atividades específicas, como se vê na educação e na saúde, crescente transferência de responsabilidades para a esfera municipal, além das restrições colocadas pelos ajustes estruturais (observância da Lei Camata, por exemplo, juntamente com o “efeito cascata” promovido pelas reformas institucionais).

De fato, até o início dos anos 80, as políticas públicas promovidas no País caracterizavam-se pela centralização decisória e financeira na esfera federal, cabendo a estados e municípios, quando fosse o caso, o papel de executores das políticas formuladas centralmente. Por outro lado, por estarem mais diretamente expostas às necessidades e demandas dos cidadãos, as esferas locais buscavam intermediações de caráter mais clientelista e fisiológico junto às demais, a fim de garantir a implementação de determinadas alternativas de política para sua clientela.

Os efeitos dessa situação são previsíveis: sobreposição de tarefas e fragmentação institucional, dificultando qualquer tentativa de coordenação, pondo em dúvida a capacidade gerencial da esfera local. Outro efeito perverso desse arranjo institucional é a exclusão da sociedade civil do processo de formulação das políticas, da implementação dos programas e do controle da ação governamental. Com a discussão sobre a crise do Estado, abre-se uma oportunidade para se debater sobre esses aspectos da gestão local e procurar alternativas viáveis que capacitem o município a atuar de modo mais efetivo.

Um desses aspectos é a forma excessivamente burocrática pela qual o município é administrado: excesso de formalismos; rigidez de procedimentos - controle *a priori* de processos em detrimento de avaliações de resultados; concentração e centralização de funções; e excesso de normas e regulamentos. Os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica foram incorporados à administração pública brasileira na reforma administrativa de 1936, com a criação do DASP. Data de 1938 a criação da primeira autarquia e outras entidades afins surgiram nas décadas seguintes. No entanto, foi apenas em 1967, com a edição do Decreto-Lei 200, que se buscou racionalizar o sistema, regulamentando as autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas.

A medida teve efeitos não desejados. A possibilidade legal de contratar empregados sem a obrigatoriedade de concurso público, por exemplo, facilitou a ocorrência de práticas fisiológicas e provocou o enfraquecimento da burocracia orgânica. Durante o regime militar, não houve investimento na formação de administradores públicos, nem promoção de concursos ou desenvolvimento de carreiras correlatas; a elite administrativa era selecionada por meio das empresas estatais.

Durante o processo constituinte que fez surgir a Constituição de 1988 houve um retorno a padrões mais centralizadores, da esfera federal à municipal. Nos termos dos artigos 70 e 71, por exemplo, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, é exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, pelo Tribunal de Contas da União e pelo sistema de controle interno de cada poder. Esse sistema tem as seguintes finalidades:

- avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual e a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União,

- comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Estudos recentes vêm demonstrando que a atual estrutura de controle não cumpre plenamente suas obrigações. O sistema atende particularmente à dimensão da legalidade e conformidade dos atos administrativos e à fiscalização do uso de recursos por entidades públicas e privadas, mas não atinge finalidades ligadas a atividades de avaliação de metas, planos e resultados. Nem mesmo sua atuação incisiva tem conseguido evitar o surgimento de denúncias de possíveis casos de irregularidades. Assim, apesar de haver excesso de controles sobre os órgãos, entidades e empresas do setor público, o Governo tem pouco controle sobre os resultados. Essa questão está ligada à dificuldade de quebrar resistências seculares na administração, que a leva a duas tendências. A primeira é a de buscar ora o "engolfamento" social, ora o insulamento burocrático³¹. Este apresenta duas características importantes:

- Nem todas as agências insuladas o são no mesmo grau, podendo haver variações entre o mais alto ponto de insulamento e um alto grau de penetração pelo mundo político e social, isto é, o "engolfamento" social. Os graus de insulamento ou de engolfamento terão implicações na estrutura, eficiência, capacidade de resposta e responsabilidade das organizações;

³¹ O insulamento burocrático pode ser compreendido como um processo de proteção do núcleo técnico do Estado - que se responsabiliza pela consecução de determinados objetivos específicos - contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias (Nunes, 1996; Nunes & Geddes, 1987). Ao mesmo tempo, reduz-se o âmbito da arena em que essa interferência social pode desempenhar algum papel relevante, restringindo o acesso de organizações cruciais do conjunto da burocracia tradicional e do espaço político governado pelo Congresso e pelos partidos políticos, resguardando essas organizações contra tradicionais demandas redistributivas.

- Nem todas as agências que foram insuladas permanecerão assim com o passar do tempo: uma vez atingidos os objetivos, o ambiente operativo torna-se menos complexo, e as organizações podem deixar de existir ou mesmo ser "desinsuladas", ou ainda, buscar outros objetivos e missões organizacionais. A experiência tem demonstrado que os atores estatais procurarão insular aquilo que entendem como núcleo técnico, seja ele composto de agências de formulação de políticas econômicas, agências encarregadas de segurança e informação, política nuclear ou política de informática.

Para conseguir alto grau de insulamento, as agências estatais devem desfrutar de um forte apoio de atores selecionados em seu ambiente de atuação. Reduzir os limites da arena de formulação de políticas significa em geral a exclusão dos partidos políticos do Congresso e das demandas populares, para refrear o personalismo e a patronagem em benefício de uma base mais técnica para a fixação de prioridades. No entanto, o insulamento burocrático não significa um processo técnico e apolítico: as agências e grupos competem entre si pela alocação de valores alternativos; coalizões políticas são firmadas com grupos e atores fora da arena administrativa, com o objetivo de garantir a exequibilidade dos projetos; e os partidos políticos são bajulados para proteger projetos no Congresso.

A segunda tendência, caracterizada pela crise fiscal, é a de diminuir as transferências constitucionais de recursos financeiros para os municípios e aumentar suas responsabilidades ao receberem encargos das outras esferas de Governo, além de contribuírem para a manutenção de serviços estaduais e federais localizados em seus territórios. Isso vem consumindo, em muitos municípios, a quase totalidade dos recursos que recebem do FPM.

O ponto que se quer discutir com maior ênfase é a capacitação do quadro de administradores locais. Não há muitos dados disponíveis a respeito da competência do quadro municipal, embora se perceba uma tendência de o setor remunerar

seus trabalhadores mais qualificados abaixo do nível de mercado. Para um acompanhamento dessa variável seria necessário executar um recadastramento, a partir do qual - e da correlação com dados de perfil de cargo e avaliação de desempenho - poderia ser desenvolvida uma efetiva política de treinamento e capacitação.

Outra variável que se deve avaliar é a estrutura de remuneração dos servidores públicos. Comparando os salários oferecidos pelo setor público e o setor privado, percebe-se que, na média, o serviço público federal paga menos para os cargos mais qualificados (os chamados cargos executivos), com um diferencial negativo de 14%. Para os cargos de nível superior, esse diferencial permanece negativo, mas decresce em magnitude - 5%. Para os cargos de nível técnico/médio, a diferença é ainda de -3%. No entanto, para os chamados cargos operacionais, menos qualificados, percebe-se que o setor público paga salários muito acima da média oferecida no setor privado: o diferencial é de 45%. É bem verdade que os salários no setor privado encontram-se muito achatados, dada a política salarial vigente, mas o número chama bastante a atenção.

Além disso, há que se considerar a atual situação de motivação e interesse do funcionário público. Em um texto relativamente recente (França, 1993), percebe-se que o funcionalismo público não foi objeto de estudos específicos sistemáticos e aprofundados, sendo, quase sempre, considerado dentro do conjunto maior da "classe média", expressão que abrange um leque muito amplo de profissionais com interesses divergentes: professores, médicos, bancários, micro-empresários, operários especializados.³² Isso levaria à permanência de mitos e estereótipos gerados no imaginário popular sobre o lado mau da burocracia: rotina, ineficiência, desinteresse, complicação, parasitismo, conformismo, absenteísmo. Mas como seria a autoconsciência desses funcionários? Segundo a autora, cerca de metade deles afirmou que os membros da categoria são "acomodados, desestimulados, ociosos, faltosos, não cumpridores do horário, que atendem mal e deixam o serviço atrasar". Mas, signifi-

³² Bárbara Heliodora FRANÇA, com base em pesquisa realizada em 1989 de servidores de nível médio lotados no Rio de Janeiro.

cativamente, nenhum deles se identificou pessoalmente com essa imagem. Outros 20% consideravam-se “sofredores, sacrificados, frustrados” e 10% viam-se como “verdadeiros heróis, batalhadores esperançosos”. Pouco mais da metade dos pesquisados reconheciam a natureza especial (coletiva) de seu trabalho. Dos demais, a maioria considerava seu trabalho como igual a qualquer outro. Contraditoriamente, a autora aponta que a maioria gosta de seu trabalho, embora não se orgulhe dele, o que atribui ao modo pelo qual são vistos pela opinião pública e ao “terrorismo” constante de que seriam vítimas por parte do Estado (“constantes projetos de racionalização da máquina burocrática”). Os principais aspectos ressaltados como atrativos da função pública foram a estabilidade, a aposentadoria diferenciada e a flexibilidade de horário, capazes de compensar o baixo nível salarial, responsável pelo fato de que cerca de 30% tenham de recorrer a “bicos” para complementar a renda.

Em termos profissionais, as relações de trabalho tendiam a substituir as relações de família, sendo vistas como de caráter mais pessoal do que funcional. Isso se estendia às chefias, vistas, em 75% dos casos, como “excelentes”, “compreensivas”: os traços paternalistas eram valorizados, em detrimento da liderança administrativa e da capacidade técnica. O perfil sociológico resultante da pesquisa mostra um universo de pessoas naturais da área suburbana da própria cidade em que trabalhavam, originárias de famílias vinculadas ao setor de serviços, que começaram a trabalhar cedo e que, depois de ponderável rotatividade, fixaram-se em definitivo na atividade pública.

Tudo isso leva à constatação de que o quadro existente hoje está longe do perfil de servidor desejável para uma sociedade moderna e que necessita de “queimar etapas” no processo de inserção no quadro extremamente competitivo de uma economia globalizada. Para termos o servidor competente e motivado, respeitado pela sociedade, será necessário investir num amplo leque de reformas: seleção de lideranças, treinamento, avaliação, racionalização de carreiras e estruturas, descarte de excedentes improdutivos, implantação de mecanismos de incentivo à produtivida-

de, além da divulgação de uma mentalidade que valorize os princípios éticos e a ênfase no cidadão.

Se os antigos projetos de modernização foram conduzidos no Brasil essencialmente pelo Estado, que definia as estratégias e as executava com o apoio da iniciativa privada e, eventualmente, da sociedade, qualquer novo projeto no momento, no entanto, deve envolver parcerias entre governo e sociedade. A título de exemplo: parcerias entre governo e iniciativa privada, para a realização de programas relativos aos grandes complexos industriais do país; estratégias conjuntas entre União, estados e municípios para a execução dos programas sociais; e estratégias conjuntas entre União, estados, municípios e comunidades para a execução de programas de auto-ajuda, principalmente nas grandes cidades. O segundo elemento do novo modelo talvez possa estar na idéia de que o governo não pode-se concentrar exclusivamente na construção econômica da nação. Ele tem que se preocupar também com a construção da cidadania e da Sociedade Civil.

E quanto ao gerente público? O que se espera dele hoje é que atue mais como um facilitador ou sensibilizador do processo de mudanças; assim, o ponto relevante para a criação dessas competências é o foco que deve ser dado à sua formação e seu treinamento contínuo. Como, na realidade, serão mais necessários os quadros de nível superior, as necessidades mais prementes apontarão para gerenciamento e planejamento de políticas e programas. Dessa forma, o treinamento dos servidores públicos deveria enfatizar o aspecto interativo do processo e ser orientado pelas necessidades estratégicas e cotidianas do trabalho desempenhado, em vez de ser formal e estático. Além disso, o treinamento deve estar orientado para a construção das capacidades estatais, ligadas aos programas de reordenamento estratégico das organizações. Buscando uma prática inovadora, deve-se levar em consideração igualmente o aspecto ético do gerente, situando como ente histórico-cultural, portador de valores frente a si mesmo, à instituição e ao público a que serve.

Características comportamentais desejáveis para esse profissional são a liderança, o desenvolvimento gerencial e organizacional e manejo de crises, em especial para os gerentes médios e superiores, ênfase em questões "pós-modernas": relações de gênero, ética pública, cidadania e equidade. Além disso, seria desejável a abordagem de habilidades tais como compreensão do contexto sócio-político, capacidade para gerenciar a complexidade, a variabilidade, a incerteza e a transitoriedade, a capacidade para a autogestão, a capacidade para a mobilização do potencial humano, globalização, capacidade de negociação, ética pública e compromisso social.

E esse quadro tão bem qualificado, ao profissionalizar a gestão local, poderia oferecer condições de criação da chamada capacidade de governo local? Os argumentos em defesa do profissionalismo são diversos: Freidson (1998) afirma que o modelo profissional baseia-se na noção democrática de que as pessoas são capazes de controlar-se a si próprias por meios coletivos, cooperativos e que, no caso de um trabalho complexo, aqueles que o realizam estão em melhor condição para garantir que seja bem feito. O pressuposto subjacente é: se as pessoas podem controlar seu próprio trabalho, por mais complexo e desafiador que seja, comprometem-se com ele, aí encontrando valor e interesse intrínsecos, o que as leva a querer fazê-lo bem. Além disso, constituiriam uma comunidade no sentido de que interagem com base em interesses comuns firmemente defendidos tanto na manutenção de sua situação profissional quanto na realização do trabalho que fazem, superando as críticas de alienação do trabalho.

Existe, igualmente, um aspecto adicional que é estimulada pelo profissionalismo: ele estimula a inovação intelectual, desenvolve novos conhecimentos, competências e idéias. Essa inovação pode transcender a realidade organizacional, afastando-se da situação vigente para tornar-se revolucionária. Esse é um aspecto fundamental das iniciativas de inovação e modernização da gestão local empreendidas em diversos municípios brasileiros.

Ao longo das últimas décadas a realidade municipal brasileira passou por muitas transformações. Nos primeiros trinta anos ocorreram mudanças significativas, como a Lei Orçamentária 4320/64, as Reformas Institucionais de 1966/67, as perdas e reconquistas de autonomia administrativa, política e financeira e o novo papel do município pela Constituição de 88. A partir dos anos 90 e até o presente, as localidades passaram a sofrer cada vez de modo mais contundente os impactos do cenário externo.

Ao organizar a gestão orçamentária municipal, a Lei 4320/64 exigiu do gestores dos funcionários locais maior preparo para aplicar as novas regras. Com as Reformas Institucionais de 66/67, o sistema federativo, centralizador das receitas e das políticas públicas criou um sistema de transferências financeiras para os municípios, vinculando despesas e constituindo-se em nova demanda de competência administrativa.

Com a intensificação da mudança da estrutura produtiva ocorrida na maioria dos municípios, no período, passando de uma predominância agrária para industrial e desta para de serviços, cresceram os problemas decorrentes da aceleração do processo de urbanização, com a correspondente demanda por bens e serviços públicos, em quantidade e em qualidade, amplificada pelos movimentos sociais impulsionados pela redemocratização do país.

A Constituição de 88 outorgou ao município maior autonomia, reconheceu-o como ente da federação, aumentou sua participação na receita tributária, mas também aumentou-lhe os encargos, atribuindo-lhe maiores competências. A partir de então, intensificou-se o processo de municipalização das políticas públicas em praticamente todos os setores.

Superiores a esses desafios são os que vieram a marcar a década de 90, com as fronteiras dos municípios brasileiros sendo invadidas pelos processos da

globalização e do avanço tecnológico. Em curtíssimo tempo, a pauta de problemas a serem considerados pelo gestor passou a incluir:

- a mudança do paradigma de gestão local; o prefeito, além de ser promotor da oferta de serviços públicos com efetividade, passa a assumir também o papel de promotor do processo de desenvolvimento local, articulando os atores sociais para melhoria da qualidade de vida no município;
- a concorrência entre, moradores, turistas, enfim, recursos que circulem e permaneçam no município;
- a necessidade de lidar com a complexidade tecnológica, dela extraindo maiores benefícios para a população, sendo que o acesso à tecnologia não é necessariamente o maior problema, pois a capacitação dos recursos humanos para operá-la talvez seja um desafio maior;
- a mudança institucional e cultural de uma máquina pública burocrática, lenta, focada em controles e ritos processualísticos, para uma administração pública gerencial, ágil, focada no cidadão e orientada para resultados, com flexibilidade para adaptar-se às constantes transformações do contexto, elevando os níveis de qualidade e produtividade da administração pública;
- a recuperação da capacidade de investimento com recursos próprios do município, como decorrência de uma gestão orçamentária austera, eficiente e transparente;
- a maximização dos recursos e potencialidades locais valendo-se de parcerias com o setor privado, organizações não governamentais e serviço voluntário dos cidadãos;
- a criação de mecanismos de participação da comunidade na gestão do município, sensibilizando e qualificando os munícipes para o diálogo, criando espaços que possam abrigar críticas, anseios, opiniões e o exercício do controle social.

Diante desses desafios e de outros, como os da sustentabilidade, promoção da justiça social, articulação regional, cabe indagar o quanto a administração municipal e os prefeitos brasileiros estariam preparados para enfrentar esse conjunto complexo e multifacetado de problemas. Ou: qual o papel a ser desempenhado pelo prefeito na administração municipal brasileira, tendo em vista o contexto aqui esboçado.

Para complementar as evidências teóricas aqui apresentadas, constatou-se, em levantamento empírico das demandas apresentadas pelas administrações municipais que têm recorrido aos serviços do CEPAM – Centro de Estudos e Pesquisa da Administração Municipal, que atua na capacitação técnica dos municípios, que os problemas operacionais que em maior intensidade entravam a gestão local situam-se principalmente no campo da modernização administrativa.

Para Carlos Leite, técnico do quadro de profissionais do CEPAM, são vários os fatores que "emperram" hoje a administração municipal, destacando-se³³ :

- Super dimensionamento da estrutura organizacional, com níveis organizacionais bastante verticalizados, existente em prefeituras pequenas, com estrutura formal muito detalhada e vários níveis de chefias, obstaculando o fluxo de decisão na estrutura administrativa. O excesso de pormenores na descrição das atribuições das secretarias, departamentos, diretorias, seções, "engessa" a estrutura administrativa das prefeituras municipais.
- A baixa qualificação dos administradores e servidores, pois não existe política de treinamento e capacitação de recursos humanos na maioria das prefeituras; o prefeito raramente envia para treinamento seus servidores e quando o faz é com o objetivo de obter informação, sem que resulte em alteração do método de trabalho, como poder de transformação e da forma de atuar. Os prefeitos não liberam servidores para treinamento por não

³³ Ressalte-se que essas informações são fruto de observação *in loco*

achar necessário, ou por falta de recursos, ou para não liberá-los das suas tarefas rotineiras.

- Não existe fluxo de informação nas prefeituras. As áreas são estanques, não passam informações para outras. Há carência de informações atualizadas sobre a realidade local, o que torna o sistema de informação deficiente, até mesmo em municípios de grande porte.
- Falta de recursos financeiros, por vários motivos, como cobrança inadequada de impostos; a prefeitura vive de transferências estaduais e federais e desconhece outros meios para aumentar a receita ou explorar a base tributária.
- Ausência, nas administrações municipais, de processos de planejamento, que definam objetivos (a falta destes levaria a uma dependência do prefeito à figura do contador) e levem à reorganização da estrutura administrativa, à organização dos fluxos de informação de forma sistêmica e à capacitação dos servidores e gestores locais.

2.4. A profissionalização da administração municipal na tese de Lordello de Mello

Em 1960, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, da Fundação Getúlio Vargas, publicou a tese de Diogo Lordello de Mello, com a qual concorreu ao grau de mestre de Ciências em Administração Pública pela Escola de Administração Pública da Califórnia do Sul, em Los Angeles.³⁴ Por ser um dos primeiros e poucos trabalhos que tratam do assunto abordado neste estudo e pela pertinência e atualidade de muitas das considerações ventiladas na tese, faz-se relevante recuperar, em síntese, seus conteúdos, agora sob a ótica da profissionalização da administração municipal, aqui entendida como pré-condição para aperfeiçoar a capacidade de governo em nível local.

³⁴ Diogo LORDELLO DE MELLO, *A Moderna Administração Municipal*, Rio de Janeiro: FGV, 1960.

Ao apontar os problemas básicos de natureza econômica, política e social que afligiam à época os municípios brasileiros, Mello enfatizou a carência de administradores profissionais e de técnicas modernas em administração como obstáculo ao emprego racional dos recursos municipais: *É opinião de muitos estudiosos dos problemas municipais que a ausência de administradores profissionais e das técnicas modernas da administração tem constituído sério obstáculo ao emprego racional dos novos recursos atribuídos aos municípios.* (p. 91)

Como alternativa de solução desse problema, e espelhando-se nas práticas norte-americanas que estudou, propõe a adoção, por parte dos municípios, do cargo de **administrador-chefe**, subordinado ao prefeito, com cláusula de permanência, para o ocupante, enquanto bem servisse. Uma atitude de estrita neutralidade política conferiria maior prestígio ao ocupante do cargo. A decisão e a responsabilidade final em matéria de administração permaneceriam com o prefeito, chefe do executivo. Assim, a tese central do autor era precisamente a da profissionalização da administração municipal brasileira, através da introdução, na estrutura administrativa de nossas prefeituras, de um administrador-chefe especialmente treinado para o cargo.

Mello discordava das lideranças municipalistas que insistiam em maiores rendas e maior autonomia para os municípios, por considerar que havia problemas igualmente urgentes e fundamentais, como o aperfeiçoamento do pessoal e dos métodos de trabalho nos nossos governos locais. Seria inútil serem atribuídos maiores recursos aos municípios sem que elevasse o nível técnico daqueles que estariam lidando com esses recursos:

Estamos igualmente convictos de que a profissionalização do administrador municipal, através de seu treinamento sistemático nas modernas técnicas administrativas e da mudança de sua atitude geral com relação às suas responsabilidades cívicas perante a comunidade e uma revolução branca que urge seja levada a efeito, como ponto de partida para a vitalização de nossas instituições municipais. (Prefácio, p.XI)

A autonomia municipal deveria ser entendida como um instrumento para a realização do bem comum e não como um fim em si mesmo. *A autonomia é um direito que deve ser conquistado pelos municípios mediante prova de capacidade para o seu exercício. As nossas comunidades precisam demonstrar sua capacidade de auto-administração.* (p.12)

O autor reconhecia que vários governos municipais estavam despertando para a realidade de que o importante não era acrescentar novos direitos à luta de reivindicações dos municípios, mas antes preparar a máquina administrativa para desempenhar com eficiência e eficácia os serviços que já lhes competiam.

Àquela época, Curitiba e Belo Horizonte já eram citadas como modelo, por terem empreendido a reforma de todo o aparelho administrativo, segundo os princípios das novas técnicas de administração municipal. Para Mello, a vida municipal não podia prescindir da renovação dos métodos administrativos então adotados, estando no âmago da questão a profissionalização dos serviços públicos municipais: *O mundo atual, com as imensas e complexas responsabilidades que impõe aos governos, não pode suportar por muito tempo o desperdício paulatino de suas energias pelo administrador improvisado.* (Prefácio, p.XIV).

O modelo administrador-chefe, então adotado por muitas comunidades na Califórnia, apresentava vários pontos de semelhança com o sistema de administração dos pequenos municípios do interior brasileiro, em que predominava a figura do secretário municipal ou secretário-contador como coordenador da incipiente máquina administrativa do prefeito.

Acentuam essa semelhança a estrutura simples do modelo, sua flexibilidade e sua perfeita adaptabilidade à forma de governo municipal conhecida, nos Estados Unidos, por sistema de câmara-e-prefeito, que corresponde precisamente à forma de governo municipal do Brasil. Em ambos os casos a idéia de profissionalização e de eficiência do serviço público local preside aos fundamentos do esquema. (p. 3)

Ao fazer essa comparação, Mello procurou verificar se as semelhanças entre o modelo americano e o sistema de administração municipal predominante no Brasil, assim como as condições do meio brasileiro em geral, indicavam a possibilidade de se aproveitarem alguns princípios do modelo em favor do aperfeiçoamento da administração municipal brasileira.

A solução proposta por Mello procurou valorizar as tradições brasileiras, re-vigorando-as e preferindo-as às fórmulas importadas, aproveitando a experiência estrangeira naquilo que ela pudesse reforçar as instituições nacionais.

Embora a profissionalização e o treinamento do administrador municipal fossem reconhecidos como essenciais para o aprimoramento da gestão local, segundo o autor nenhuma solução para o problema havia sido apresentada, que não entrasse em conflito com o princípio constitucional da autonomia municipal, ou porque, à época, previam a nomeação do prefeito pelo governador do estado, ou porque se pedia que fosse tolerada pelos municípios a presença de um técnico em administração nomeado pelo governo do Estado para servir como assistente do prefeito.

Para Mello, a idéia de treinamento e profissionalização no serviço público vinha sempre associada ao desejo de se obter maior eficiência nas atividades governamentais. *A falta de administradores competentes e experimentados na chefia dos executivos locais tem sido constantemente apontada como uma das principais causas da estagnação da administração municipal brasileira.* (p. 96). A idéia de profissionalização apoiava-se em três pontos:

- A necessidade de um administrador treinado para as suas funções;
- a sugestão de soluções para resolver o problema e
- papel do prefeito como líder político e como administrador.

No entender de Mello, embora a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1937, visasse a criação de carreiras e preparação

dos funcionários da União e dos Estados, pouco fora feito em favor do treinamento do pessoal das prefeituras municipais.

Na esfera municipal, o problema do treinamento do pessoal assumiria dois aspectos: a preparação de funcionários em geral e o treinamento de um administrador profissional para gerir os negócios municipais. Em muitos casos os governos municipais não sabiam como usar seus novos recursos por lhes faltarem qualidades de liderança e conhecimentos administrativos. Contudo, surgiram dúvidas sobre quem deveria ser treinado, como e por quem.

A carência de pessoas com conhecimento de administração, aliada ao princípio de escolha do prefeito por eleição popular, tornava mais difícil a presença de homens com experiência administrativa na chefia do executivo municipal. *Geralmente, o que no cargo de prefeito atrai o político do Interior não são os aspectos administrativos propriamente ditos, mas o prestígio político e social que dele deriva e que serve como escada para posições mais altas.* (p. 102).

Tendo o prefeito adquirido absoluta ascendência na administração local como chefe do executivo, algumas propostas foram feitas no sentido de que ele seria o mais indicado para exercer o novo papel; mas essas propostas eram atacadas por contrariarem o princípio da autonomia municipal e da eletividade do prefeito. Outros viram na prática de nomeação dos prefeitos pelos interventores, durante o Estado Novo, boa oportunidade para a introdução do administrador profissional nas prefeituras. Posteriormente essas opiniões foram modificadas pelos próprios proponentes, que acusaram a prática estadonovista de haver consagrado o favoritismo e o nepotismo ou de não ter realizado qualquer contribuição para melhorar o sistema de governo municipal.

Lordello de Mello não encontrou evidências de que as autoridades do Estado Novo tivessem considerado qualquer treinamento organizado e sistemático para os prefeitos daquela época; ou recrutavam para o cargo de prefeito indivíduos de certa

experiência administrativa, ou promoviam, das prefeituras menores para as maiores, aqueles prefeitos que demonstravam capacidade administrativa.

Outra solução proposta foi a criação de uma carreira de assistente de administrador municipal, nomeado pelo governo do Estado e colocado à disposição do município para administrá-lo, juntamente com o prefeito eleito. Ou então que as municipalidades mais ricas "tolerassem" o assistente de administrador municipal nomeado pelo governo do Estado, chamado de gerente ou City Manager, por Océlio de Medeiros.

Para Mello, as discussões sobre a profissionalização da administração municipal poderiam levantar o problema de qual deveria ser o papel do prefeito, pois este era não apenas o chefe do executivo municipal, o principal administrador do município, mas também o líder político da comunidade. Em face das circunstâncias que condicionavam o funcionamento das instituições locais no Brasil, a posição do prefeito como líder político deveria necessariamente preceder e suplementar o seu papel como administrador.

Devido ao seu prestígio pessoal e político, o prefeito era naturalmente levado a agir como porta-voz das reclamações de sua comunidade para obter assistência econômica da União e do Estado. Sua habilidade política era elemento essencial nas relações com os donos da política estadual – os "coronéis", os governadores e os deputados. *Sem essa habilidade ele será um "smoler" fracassado, o que quer dizer, quase sempre, um prefeito fracassado.* (p. 102).

Considerando os princípios básicos sobre os quais assentava (e ainda assenta) o sistema brasileiro de governo local - a separação dos poderes, com um chefe do executivo forte, exercendo tanto a liderança política como a administrativa, em um regime de autonomia municipal garantido pela Constituição Federal - o administrador-chefe deveria ser subordinado apenas ao chefe do executivo municipal, agindo em seu nome e sob sua autoridade, de quem seria o principal agente administrativo, permanecendo com o prefeito a responsabilidade final pelos atos de seu agente. Aliviado da rotina administrativa, o prefeito poderia dedicar-se às suas im-

portantes funções políticas como a defesa dos interesses municipais perante as demais esferas de governo, relações públicas com a comunidade, representação cívica e contatos com a Câmara Municipal.

Pela importância do seu papel político e pelo fato de manter a responsabilidade final pela administração, o prefeito não perderia sua relevância. Ao analisar o modo de provimento no cargo, Mello concluiu que a melhor solução seria a nomeação do administrador-chefe em comissão, com cláusula de permanência no cargo enquanto bem servisse. Desta maneira, não gozaria dos direitos de estabilidade, buscando o aperfeiçoamento constante dos conhecimentos técnicos. Tampouco ficaria o seu ocupante sujeito aos caprichos da política partidária, devendo sua neutralidade política ser ressaltada na lei, no termo de posse e na prática. Sem essa neutralidade o projeto perderia o seu caráter profissional.

Os deveres e as responsabilidades do cargo de administrador-chefe incluiriam: orientação técnica ao prefeito, supervisão geral de todos os órgãos da prefeitura, elaboração de projetos de lei, organização e métodos, administração pessoal, administração orçamentária, administração patrimonial, relações públicas e prestação de contas, secretaria de gabinete e treinamento e preparação do pessoal. O administrador-chefe seria então o mentor das atividades administrativas da prefeitura. Com a assistência técnica de seu principal auxiliar, estaria o prefeito em condições de fazer uso do seu poder legislador para introduzir melhoramentos na geração de todo o ramo executivo do governo municipal.

O treinamento do administrador-chefe deveria prepará-lo para atuar como líder cívico da comunidade, aproximando o governo do povo e para servir à administração municipal como um profissional à altura da autoridade técnica que lhe é conferida.

Verificada a adaptabilidade do modelo americano às instituições municipais brasileiras, Mello considerou que esse modelo poderia resolver o problema da administração municipal do País. Suas conclusões são baseadas nos seguintes aspectos:

- A flexibilidade do modelo, graças à qual o administrador-chefe tanto poderia estar subordinado diretamente à câmara como ao prefeito. Assim, o princípio da separação dos poderes, urgente no Brasil, não precisaria ser violado.
- As atribuições do cargo poderiam ser graduadas de acordo com as circunstâncias: o administrador-chefe poderia assemelhar-se a um gerente e funcionar como um administrador geral do município, ou suas funções poderiam limitar-se às de um assistente administrativo do prefeito.
- A idéia do administrador profissional devidamente treinado para o cargo vinha ganhando aceitação crescente e seria impraticável e mesmo inconveniente profissionalizar o cargo de prefeito.
- A estrutura do processo político e especialmente das relações entre os municípios e as demais órbitas de governo valorizava de tal modo a habilidade e as funções políticas do prefeito que a política - e não a administração - era a sua principal preocupação.

Algumas práticas recentes de gestão local em municípios brasileiros têm sido inspiradas pelo modelo norte-americano de gestão local. Até que ponto essas práticas respondem às questões aqui levantadas? Será que a inserção de um profissional, qualificado e experiente, na estrutura da administração municipal, atuando em parceria com o prefeito, autoridade maior legitimada pelo voto popular, poderia ser considerada uma alternativa no contexto da realidade brasileira?

É possível que a inserção desse profissional possa ser uma boa alternativa de solução diante dos desafios que os governos locais enfrentam hoje. Em um enfoque diferenciado do que foi dado por Lordello de Mello, o próximo capítulo apresenta

o modelo de gestão local norte-americano nas principais formas de governo que contratam profissionais especializados, bem como sua evolução e estudos realizados nas últimas décadas, para dele destacar o *city manager*, cargo cujo patamar de responsabilidade é mais elevado do que o de administrador-chefe das localidades californianas.

Capítulo III

O Modelo *City Manager* de Gestão Local

3.1. Formas de governo local nos Estados Unidos.

As formas de governo local norte-americanas não estão definidas pela Constituição, como no Brasil, mas em conformidade com o que dispõem as cartas estaduais, razão pela qual são muito diversas e variadas, sendo os Estados Unidos o país de maior variedade de formas de governo municipal.³⁵ As principais unidades, segundo critérios geográficos ou de jurisdição são: *counties*, *cities*, *towns*, *villages* e *school districts*. A mais semelhante ao município brasileiro é o *county*:

De todos os tipos de Governo local existentes nos Estados norte-americanos, os condados são os que mais se assemelham aos Municípios brasileiros, em termos de competências, apesar de não serem responsáveis pela Educação, como no Brasil e terem papel importante quanto ao sistema judiciário e à segurança pública. O que mais os faz parecidos são as suas competências na área social, principalmente habitação, saúde e assistência social. (RODRIGUES, 1995:53)

Interessam a este trabalho os *counties* (condados) e as *cities* (cidades)³⁶, por serem governados por uma combinação de gestores eleitos e administradores profissionais contratados, cujas denominações variam: *city manager* (gerente de cidade), *county manager* (gerente de condado), *assistant manager* (gerente assistente), dentre outras.³⁷ Levando para a gestão pública suas *expertises* como administradores qualificados, os *city managers* contribuem para a profissionalização da administração pública. O objetivo de sua contratação é o de aumentar a produtividade na prestação dos serviços públicos e liberar as autoridades eleitas para outras tarefas, entendidas como essenciais de seus cargos.

As formas mais comuns de governo local nas cidades e condados que incluem em seus quadros um *city manager* são o Governo de Comissão, o Governo Con-

³⁵ José de Castro NUNES. *Do Estado Federado e sua organização municipal*, Brasília, Câmara dos Deputados, 1982.

³⁶ *City*: área urbana constituída como unidade de governo local.

County: unidade de governo local que compreende área urbana e rural.

³⁷ Neste trabalho, usar-se-á indiferentemente, gerente municipal, gerente local ou gerente de governo local.

selho/Gerente e o Governo Conselho/Prefeito, cujas características estão a seguir delineadas.³⁸

Governo de Comissão.

Essa forma surgiu em 1900, na cidade de Galveston, Texas, quando seus habitantes buscavam recuperar-se dos estragos de um cataclismo ali ocorrido. O poder legislativo e executivo ficaram concentrados nas mãos de cinco cidadãos eleitos, cada um assumindo um setor: Negócios Públicos, Fazenda e Contas, Segurança Pública, Ruas e Melhoramentos Urbanos, Parques e Patrimônio.

O corpo de governo eleito pela comunidade foi denominado de *Comissão* e seus integrantes, *Comissários*, cujo número tem variado de três a cinco pessoas. A *Comissão* é responsável por aprovar o orçamento, promulgar leis e regulamentos. Estabelecendo-se uma equivalência, seria como se a nossa Câmara Municipal assumisse, além das legislativas, as funções executivas e a gestão do município fosse compartilhada entre os vereadores.³⁹

Outras cidades passaram a adotar esse modelo, mas sua adoção nas *cities* tem diminuído significativamente nas últimas décadas, com somente 3% delas operando sob essa forma. Atualmente, é a forma de governo mais comum nos *counties*.

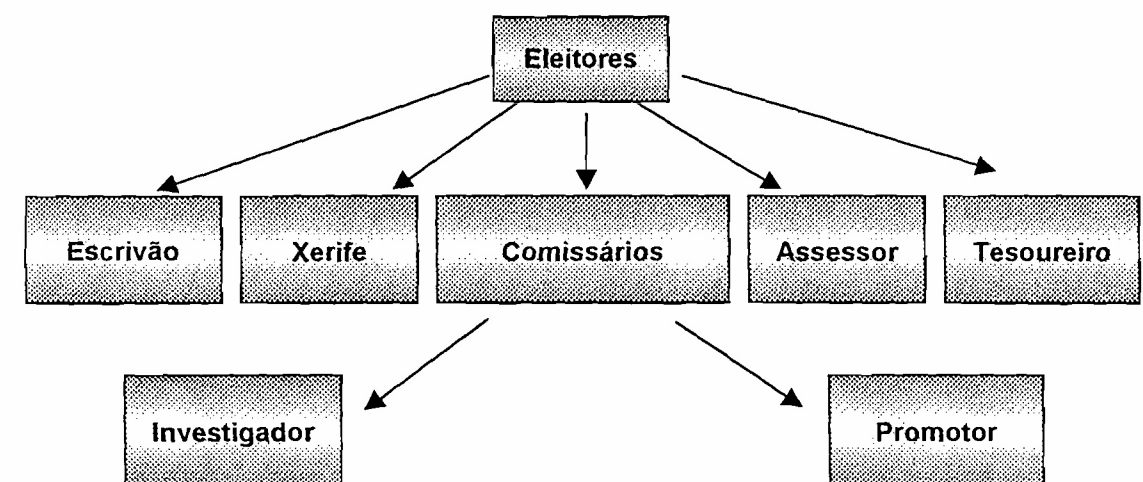
Nesse sistema, os cargos eletivos são os membros da Comissão bem como os chefes de departamento, incluindo-se entre eles um escrivão, um tesoureiro e um xerife. Não há exigência de pré-requisitos para preenchimento desses cargos, no pressuposto de que os candidatos estejam preparados para exercê-los. Embora

³⁸ Com base em material institucional disponibilizado pela *International City/County Management Association* – ICMA.

³⁹ É interessante lembrar que, pelos artigos 167 e 168 da Constituição Política do Império do Brasil, de 1824, todas as cidades e vilas deveriam ter uma Câmara, à qual competia o governo econômico e municipal e que o vereador mais votado seria o seu Presidente, ao qual era confiado o executivo municipal. As câmaras eram corporações meramente administrativas, sujeitando as municipalidades à tutela dos poderes centrais. Com o passar do tempo tornou-se patente a necessidade de criar novos agentes administrativos para implementar a ação do governo. A criação do cargo de prefeito no Brasil data de 1835, instituído inicialmente na Província de São Paulo. O Regente Feijó recomendou a inovação paulista como digna de ser imitada pelas demais províncias.

muitas vezes sejam eleitas pessoas qualificadas, isso ocorre a despeito do sistema e não por causa dele.⁴⁰

Figura 3.1 - Esquema da forma de governo de Comissão nos condados.



Fonte: ICMA.

Governo Conselho/Gerente.

Sumter, na Carolina do Sul, foi a primeira cidade que incorporou em sua Lei Orgânica os princípios básicos dessa forma, em 1912. Desde então tem sido a forma de governo local mais adotada nos Estados Unidos, bem no Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Inglaterra, Alemanha e Holanda.

Nessa forma o Conselho é eleito pelo povo e nele está centralizado o poder. É o Conselho que aprova orçamento, determina taxas tributárias, estabelece metas, regulamenta o uso do solo, prepara o planejamento estratégico. Dentre os seus membros é escolhido um para ser o Prefeito, o qual não tem poder de vetar as deci-

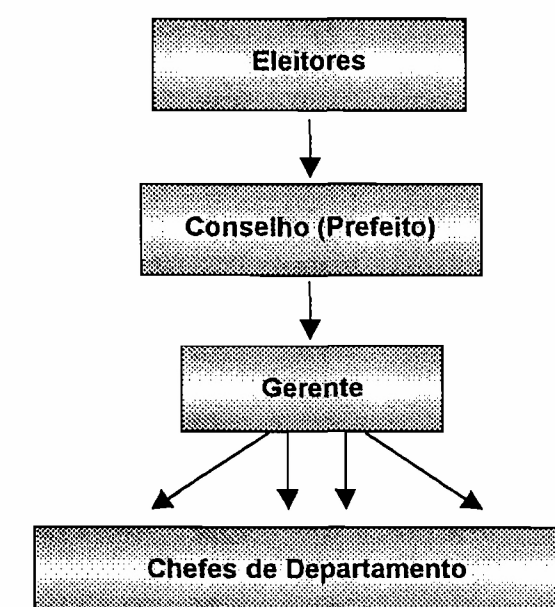
⁴⁰ Michael J. ROCK, County Governance: A Critical View – ICMA, 1990.

sões do Conselho. Por seus poderes serem limitados, esse prefeito é chamado de *weak mayor* (prefeito fraco).

Para assumir as responsabilidades administrativas, o Conselho contrata para gerente um profissional qualificado. É esse gerente que implementa as políticas estabelecidas pelo Conselho, prepara e submete à aprovação o orçamento, contrata e supervisiona o *staff* administrativo e atua como consultor do Conselho, que supervisiona seu desempenho e o demite se necessário.

A forma Conselho/Gerente é a que mais contrata esses profissionais, através de rigoroso processo seletivo, que considera nos candidatos suas habilidades administrativas e de liderança, escolaridade e experiência profissional. A filiação política não é considerada.

Figura 3. 2 - Forma de governo Conselho/Gerente



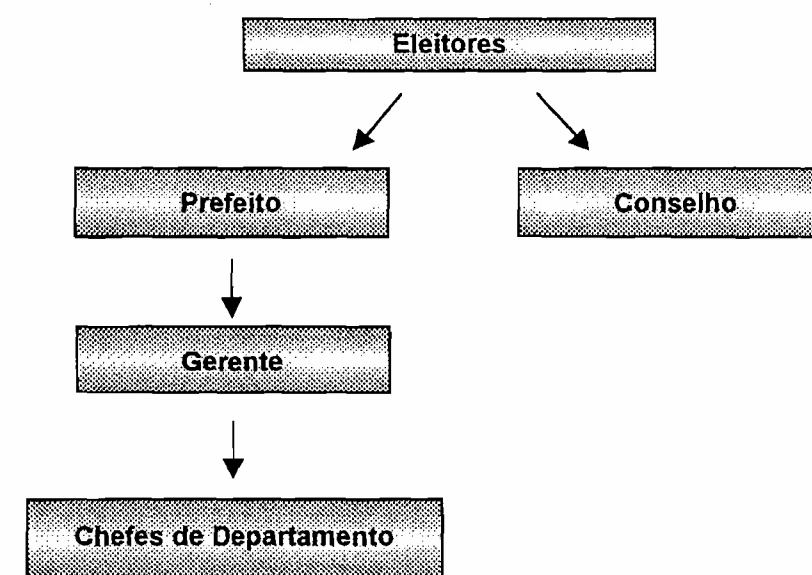
Fonte: ICMA

Governo Conselho/Prefeito

Essa forma surgiu em 1931, na Lei Orgânica da cidade de São Francisco, Califórnia e ganhou notoriedade a partir de 1938, ao ser adotada pelo Condado de Los Angeles. Atualmente, 46% das *cities* com mais de dez mil habitantes e 143 *counties* são por ela governados.

Nessa forma, o prefeito é eleito diretamente pela população - ficando o poder legislativo separado do poder executivo - e assume mais responsabilidades administrativas do que em governos Conselho/Gerente. Seu cargo é o de chefe do governo da cidade ou do condado e tem entre as suas responsabilidades a de nomear os chefes de departamento e preparar e administrar o orçamento. Embora seu veto possa ser derrubado, ele pode vetar os projetos do Conselho, razão pela qual é chamado de *strong mayor* (prefeito forte). Ele pode também assumir o papel de articulador político e, nesse caso, a responsabilidade das operações do dia-a-dia é delegada a um gerente, por ele nomeado.

Figura 3.3 - Forma de governo Conselho/Prefeito



Fonte: ICMA

No quadro comparativo que se segue podem ser visualizadas as principais semelhanças e diferenças entre as formas de governo Conselho/Gerente e Conselho/Prefeito:

Quadro 3.1- Comparação entre as formas Conselho/Gerente e Conselho/Prefeito

CONSELHO/GERENTE	CONSELHO/PREFEITO
1. A responsabilidade da gestão é do Conselho. O gerente é o chefe do executivo e subordina-se ao Conselho. É contratado segundo suas habilidades e experiência.	1. O prefeito é o chefe executivo, eleito pela comunidade. Não há exigência de pré-requisitos quanto à formação acadêmica ou experiência prévia.
2. O gerente presta contas ao Conselho e este à população.	2. O prefeito presta contas à população.
3. O Conselho define as diretrizes políticas. Há uma separação consciente entre as atividades políticas e as administrativas. O Conselho contrata e demite o gerente.	3. O prefeito define e faz a política, com autonomia.
4. O gerente responde pela contratação, demissão e promoções por mérito de seus subordinados.	4. O prefeito responde pelas contratações, demissões e promoções às vezes valendo-se de critérios políticos.
5. Em cidades grandes, o conselho pode nomear um prefeito, que atua como presidente do conselho e exerce forte liderança na cidade. (Ex. Dallas, San Diego, Phoenix, Cincinnati, Miami)	5. O prefeito é eleito pelo povo. (Ex.: New York, Chicago, San Francisco)
6. O gerente prepara o orçamento segundo necessidades objetivas.	6. O prefeito prepara o orçamento, consultando eventualmente o Conselho. É comum a troca de favores políticos.
7. Os assuntos financeiros são monitorados pelo gerente, que mantém o Conselho a par.	7. Os assuntos financeiros são monitorados pelo prefeito. Há possibilidade de conflito entre o Conselho e o prefeito sobre essas questões.

3. 2. O City Manager

A principal responsabilidade de um *city manager* é a implementação das políticas definidas pelo prefeito e membros do Conselho, a coordenação e preparação do orçamento anual, a administração dos recursos humanos e a supervisão das operações do dia-a-dia. Em grandes comunidades, eles podem ter assistentes, que assumem substancial parte das tarefas administrativas. Constam da descrição de cargo de um *city manager* as seguintes atribuições e responsabilidades:

- identificar e atender as demandas da comunidade;
- estabelecer as metas e as estratégias para alcançá-las;
- ajudar no planejamento do futuro da comunidade em conjunto com os cidadãos;
- reunir-se regularmente com legisladores e cidadãos para discutir problemas atuais e iniciativas futuras;
- identificar, compreender e localizar problemas que sua comunidade enfrenta, como os da violência, moradia, deterioração da infra-estrutura;
- lidar com os níveis de governo estadual e federal, com a população e com o que possa afetar o serviço público;
- encontrar meios de estimular investimentos e promover o desenvolvimento econômico da localidade;
- estabelecer, com o Conselho/Prefeito, as políticas gerais da comunidade.
- preparar e submeter o orçamento para aprovação,
- analisar, individualmente ou com os chefes de departamento, os projetos de compra, recolhimento dos tributos, saneamento, engenharia de tráfego, planejamento urbano, equipamentos e operações urbanas;

- indicar ao Prefeito/Conselho pessoas para cargos administrativos, por mérito;
- reunir-se com a imprensa, associações comerciais e de cidadãos;
- participar, como representante do Prefeito/Conselho, de eventos importantes para a localidade.

Essas atribuições fazem com que a atividade de um *city manager* seja bastante intensa. A maioria deles trabalha por muitas horas, com frequência à noite e nos fins de semana. Realiza muitas viagens para fora da cidade, participando ou presidindo reuniões com líderes das comunidades vizinhas ou com representantes de outros níveis de governo. Comparece a cursos de treinamento e a seminários de atualização sobre programas federais e estaduais, técnicas de inovação administrativa e intercâmbio de experiências que tiveram êxito na solução de problemas da comunidade.

Nos primeiros tempos de adoção do modelo o cargo não envolvia essa variedade e volume de atribuições. Em 1934, 77% dos gerentes contratados eram engenheiros ⁴¹. Seu trabalho era típico de um encarregado geral de manutenção, ocupado com o abastecimento de água, segurança pública, construção e manutenção de estradas, pavimentação das ruas. O primeiro anúncio para contratação de um *city manager*, publicado em Sumter em 14 de outubro de 1912, cujo texto transcreve-se abaixo, é bastante revelador dessa tendência.

Por este meio, a Cidade de Sumter anuncia que as inscrições para o cargo de Gerente de Cidade estão abertas até 1º de dezembro. Esta é uma cidade manufatureira, em rápido desenvolvimento, com 10.000 habitantes e o candidato deve ser competente para supervisionar obras públicas tais como pavimentação, energia, abastecimento de água etc. Dá-se preferência a um engenheiro. Indique o salário desejado e a experiência anterior em trabalhos municipais. (grifo nosso).

⁴¹ Relatório Ridley-Nolting, apud Tari RENNERT, Appointed Local Government Managers: stability and change. The Municipal Year Book, ICMA, 1992, p. 41.

Como resultado do gradativo aumento da demanda social por serviços públicos e de outros fatores, como o crescimento urbano, a complexidade do sistema de transferências fiscais nos níveis estadual e federal, as atribuições do cargo se expandiram e à função original de mantenedor dos sistemas básicos da cidade foram sendo agregadas responsabilidades na área social e de redistribuição das políticas, cuidados com o bem-estar público, educação, planejamento, uso do solo e desenvolvimento econômico. O cargo de gerente local passou a requerer de seus ocupantes um perfil mais generalista e formação em Ciências Políticas, Administração Pública ou Administração de Empresas.

Segundo pesquisa de 1940⁴² durante os primeiros anos de existência da adoção de um *city manager* nos quadros de governo local estes não tinham uma imagem bem definida como profissionais e não era requerido deles nenhum grau de escolaridade, certificados, treinamento padrão ou realização de exames para sua admissão. Alguns poucos gerentes preparavam-se para ocupar o cargo optando, já em sua graduação, por de cursos para ela direcionados. Naquela época, a maioria dos *city managers* era indicada por conterrâneos e pouquíssimos viam na gerência administrativa local uma possibilidade de carreira. Segundo essa pesquisa, a identidade profissional do *city manager* só começou a fortalecer-se a partir de 1914, com a criação da Associação do City Manager (*City Manager's Association*), em Springfield, Ohio.⁴³ Embora minoritários, registrou-se aumento significativo de gerentes de carreira já no final da década de 20 e início dos anos 30.

Analisando um levantamento nacional sobre *city managers* realizado pela Escola Maxwell, de Syracuse, em 1974, STILLMAN distinguiu três tipos de gerentes - os gerentes de carreira, os especialistas em Administração e os indicados locais (*local appointees*)⁴⁴, assim descritos:

⁴² Stone, et al, apud Tari RENNEN, op. cit.

⁴³ Atualmente, International City/County Management Association - ICMA.

⁴⁴ Apud Tari Renner, op. cit.

- Gerentes de carreira: viam a gerência de governo local como uma atividade para toda a vida; haviam começado a carreira em cargos mais baixos do *staff* do governo local passando depois a gerentes em localidades pequenas; apresentavam forte comprometimento com a profissão e eram, em geral, os mais ativos dos três tipos. Estimados entre 25% e 33% do total de gerentes.
- Administradores especialistas: abraçavam a profissão de gerente depois de alguns anos trabalhando como administradores de empresas. Estimados em 50% do total de gerentes.
- Indicados locais (*local appointees*): naturais das localidades, apresentavam forte ligação cultural com a cidade, ténues laços profissionais com o cargo e os índices mais baixos de escolaridade. No estudo de Ridley-Nolting, constituíam 67% dos *city managers* nos anos 30; nos anos 70, Stillman estimou serem apenas 20% do total de gerentes.

Um levantamento da ICMA em 1989 registrou dramática alteração nesse quadro em direção a um maior grau de profissionalismo dos *city managers*.⁴⁵ Hoje, o processo seletivo para contratação de um gerente de governo local é bastante rigoroso. A ICMA recomenda aos candidatos formação universitária em Ciências Políticas, Administração Pública ou Administração de Empresas. Um mestrado em Administração Pública é recomendado, mas não obrigatório. Muitos governos locais oferecem estágios que proporcionam aos estudantes ou recém-formados oportunidade de ganhar experiência prática. Nos termos do anúncio reproduzido abaixo ⁴⁶, pode-se constatar alguns dos atributos requeridos de um *city manager*.

⁴⁵ Annual State of Profession, ICMA, 1989.

⁴⁶ Job Opportunity Bulletin, vol. 9, n. 17. ICMA (newsletter)

A Cidade de Ferguson, Missouri (23.500 habitantes) procura um City Manager inovador e dinâmico, com extensa experiência em economia e desenvolvimento de comunidades. A cidade situa-se a norte do Condado de St. Louis e está cercada de cidades importantes; possui passado histórico e um futuro promissor. Prestação de serviço, integridade e qualidade de trabalho tipificam a filosofia das autoridades municipais.

O City Manager reporta-se a um Conselho de seis membros, eleitos para uma gestão de dois anos. A Prefeitura possui 133 funcionários de tempo integral e 75 de tempo parcial. Ela opera com um orçamento de 11 milhões de dólares.

O candidato deve ser visionário, orientado para pessoas e metas com carisma para motivar o staff e o Conselho na conquista de altos níveis de qualidade no cumprimento dos planos estratégicos. O cargo requer conhecimentos sobre gerência financeira e administração de negócios e experiência em liderança, para um bom desempenho de seus deveres e responsabilidades. É necessário grau de bacharel em Administração Pública e de Empresas, Finanças, Gerenciamento, Governo ou áreas afins. Embora facultativo, dá-se preferência a quem possua experiência em cargos municipais (de 7 a 10 anos em assessoria senior).

Para maiores informações, enviar currículo acompanhado de carta com indicação de salário pretendido até 26 de setembro de 1997, para ...

Em geral, o primeiro passo na carreira de *city manager* é ser assistente administrativo ou analista de orçamento no *staff* de um gerente. Qualquer cargo no governo local que possa proporcionar experiência, como trabalhar no gabinete do prefeito ou do Conselho aprendendo sobre planejamento, orçamento e outros aspectos, é um bom passo em direção aos postos mais altos. Experiência em serviços públicos em outros níveis de governo ou um *background* sólido como gerente em empresa privada valoriza os currículos. Como exemplo da complexidade e do grau de exigência do processo de seleção, apresentamos (Anexo "A") cópia traduzida dos originais da *application form* disponibilizada aos candidatos que desejam inscrever-se a uma vaga de *county manager* em Lake County, Flórida.

Uma vez aprovados e contratados, os *city managers* dispõem-se da ICMA, entidade que oferece apoio para o desempenho de suas funções, principalmente,

hoje, através de eficientes sistemas de oferta e recepção de informação e serviços *on line*, via *Internet*. Dessa maneira, os gerentes podem atualizar-se sobre legislação, decisões presidenciais, possíveis impactos em suas jurisdições de acontecimentos internacionais, relatórios envolvendo dados sobre outras localidades, etc.

A ICMA procura, através de levantamentos e pesquisas sistemáticas, monitorar e atualizar dados sobre seus membros, os quais são analisados e interpretados por especialistas, com a finalidade de orientar sobre a situação desses profissionais e perceber tendências de mercado. Com base em pesquisas realizadas pela ICMA em 1974, 1980, 1984 e 1989 ⁴⁷, foi apresentado um perfil dos *city managers* e dos padrões da carreira. Seguem alguns dos resultados mais relevantes dessas pesquisas para entendimento desse profissional e sua carreira:

- Até 1989, 42% dos gerentes estavam na faixa etária de 31 a 40 anos.
- Em 1974, o índice de participação de mulheres no cargo era 1%, em 1980 foi de 3% e em 1989 registrou-se um índice de 5%.
- Aumento dos níveis de escolaridade: 38% dos gerentes tinham mestrado em Administração em 1974, em 1989 passou a 63%.
- Em 84, 33% dos gerentes haviam ocupado cargo anterior de assistente de gerente e 22% o de chefe de departamento. Em 1989 registrou-se elevação para 45% de gerentes que haviam trabalhado como assistentes de gerente e uma queda de para 16% entre os que haviam sido chefes de departamento.
- Sobre as expectativas do Conselho em relação aos gerentes, idêntico resultado em 84 e 89: 61% dos conselheiros responderam que a liderança administrativa era para eles o papel mais importante de um *city manager*. O exercício da liderança política foi o papel menos requerido nas duas pesquisas.

⁴⁷ Stone et al, apud T. RENNER, op. cit.

- Entre 1984 e 1989 houve um aumento de 2% no nível geral de satisfação no trabalho dos gerentes de governo local.
- As Tabelas 3.1, 3.2 e 3.3 mostram, respectivamente, a opinião dos gerentes pesquisados sobre o papel político do cargo, os níveis de frustração e os de satisfação no trabalho em relação sobre dezessete itens. O item "formulação da política" apresentou 12% dos respondentes com alto nível de frustração em 1984 e 15% em 1989. Em contrapartida, detectou-se uma leve mudança em relação ao aumento da satisfação no exercício do papel político.

Tabela 3.1 – Atividades políticas

Atividades	1984								1989							
	Nº de gerentes respondentes (A)	Sempre		Às vezes		Nunca		Nº de gerentes respondentes (B)	Sempre		Às vezes		Nunca		Nº de gerentes respondentes (B)	
		Nº	% de (A)	Nº	% de (A)	Nº	% de (A)		Nº	% de (B)	Nº	% de (B)	Nº	% de (B)		
Iniciar políticas municipais	2.371	785	33.1	1.533	64.7	53	2.2	1.893	819	36.8	1.051	62.1	23	1.4		
Participar na formulação de política municipal	2.384	1.731	72.6	645	27.1	8	0.3	1.899	1.280	75.3	417	24.5	2	0.1		
Consultar o conselho antes de fazer a proposta orçamentária	2.388	1.341	58.2	795	33.3	250	10.5	1.889	883	50.8	859	38.8	177	10.4		
Consultar o conselho antes de nomear chefes de departamentos	2.388	1.087	45.8	925	34.9	454	18.2	1.883	748	44.3	588	34.9	348	20.7		
Consultar o conselho antes de despedir chefes de departamentos	2.382	1.285	53.8	752	31.8	345	14.6	1.887	877	50.8	523	30.3	287	15.5		
Dividir a opinião profissional sobre os grandes temas com os membros do novo conselho	2.374	1.983	78.5	487	20.5	24	1.0	1.889	1.385	80.8	294	17.4	30	1.9		
Dar assistência aos membros do conselho que vão para a reeleição	2.352	165	7.0	883	28.2	1.524	64.8	1.675	124	7.4	438	28.1	1.113	88.4		
Trabalhar informalmente com os membros do conselho para preparar propostas políticas	2.378	838	28.8	1.647	88.3	91	3.8	1.883	472	27.9	1.144	87.8	77	4.5		
Interpretar um papel de liderança para fazer política	2.380	858	40.3	1.288	53.3	153	8.4	1.885	701	41.4	985	52.2	109	8.4		
Realizar o envolvimento do conselho na administração	2.372	1.288	54.3	838	39.5	148	8.2	1.893	871	51.4	713	42.1	108	8.4		
Falar sobre temas municipais controversos como civis, serviços, negócios, grupos de igreja e etc.	2.374	210	8.8	1.802	75.8	382	15.2	1.888	171	10.1	1.288	78.5	227	13.4		
Trabalhar com os membros influentes da comunidade para alcançar os objetivos políticos	2.375	275	11.8	1.735	73.1	385	15.4	1.897	189	11.1	1.282	75.5	228	13.3		
Manter em posição neutra sobre assunto que possa dividir a comunidade (imposto, Moradia, etc.)	2.381	490	20.8	1.809	88.1	282	11.1	1.885	315	18.7	1.187	71.0	173	10.3		
Agir como um administrador e deixar os assuntos políticos para o conselho	2.380	448	19.0	1.548	85.8	383	15.4	1.888	270	18.0	1.148	87.8	273	18.2		
Estabelecer o programa do conselho	2.381	2.071	88.8	280	10.8	60	2.5	1.888	1.378	81.0	278	18.4	45	2.7		
Encorajar o conselho da cidade a se envolver nas decisões administrativas.	2.378	174	7.3	955	40.2	1.248	52.5	1.887	119	7.0	832	37.2	948	55.7		

Tabela 3.2 – Satisfação no trabalho

Fator de trabalho	Nível de satisfação - 1984				Nível de satisfação - 1989			
	Nº de respondentes (A)	Alto % de (A)	Médio % de (A)	Baixo % de (A)	Nº de respondentes (B)	Alto % de (B)	Médio % de (B)	Médio % de (B)
Formulação de política	1.380	12,5	43,3	44,1	1.628	15,0	47,0	37,6
Implementação de política	1.264	10,9	47,0	42,1	1.620	13,0	49,0	39,0
Relacionamento com o quadro do conselho	1.491	19,0	39,9	41,1	1.628	19,3	41,4	39,6
Relacionamento com os cidadãos	1.359	10,7	44,9	44,4	1.627	10,3	43,1	46,6
Relacionamento com os chefes de departamentos	1.209	6,4	36,2	55,4	1.625	6,6	33,9	59,5
Qualidade do pessoal	1.350	13,9	41,1	45,0	1.629	10,0	39,7	50,3
Tamanho do quadro do pessoal	1.540	19,0	40,1	40,9	1.629	19,8	41,0	40,1
Recursos	1.725	30,5	43,9	25,7	1.641	33,6	42,4	24,0
Habilidade do governo para tirar vantagem de oportunidades	1.673	23,3	50,7	26,0	1.637	24,0	51,5	24,5
Ver resultados	1.233	11,3	42,6	46,1	1.622	9,9	48,7	41,7
Sentimento dos cidadãos em relação ao governo	1.772	29,9	43,3	26,9	1.636	27,6	46,9	25,6
Exposição ao público	1.391	14,1	39,4	46,5	1.625	11,0	42,3	46,9
Quantidade de viagem	1.261	5,0	23,2	71,8	1.617	3,0	23,1	73,6
Segurança no trabalho	1.510	19,0	35,9	45,1	1.632	15,0	33,6	51,5
Pressão	1.929	27,1	45,9	27,0	1.644	32,5	47,3	20,3
Horas de trabalho	1.672	17,9	41,4	40,6	1.633	19,6	46,3	33,9
Tempo para a família e para si	1.737	30,2	39,5	30,2	1.639	33,5	40,9	25,9
Outros	103	60,2	26,2	13,6	96	54,2	26,2	15,6

Tabela 3.3 – Frustração no trabalho

Fator de trabalho	Nível de frustração - 1984				Nível de frustração - 1989			
	Nº de respondentes (A)	Alto % de (A)	Médio % de (A)	Baixo % de (A)	Nº de respondentes (B)	Alto % de (B)	Médio % de (B)	Médio % de (B)
Formulação de política	2.099	45,2	46,1	6,7	1.670	47,0	47,7	5,3
Implementação de política	2.174	49,7	44,6	5,4	1.673	51,3	44,9	3,6
Relacionamento com o quadro do conselho	2.070	44,1	49,1	7,6	1.667	42,2	49,0	9,9
Relacionamento com os cidadãos	2.151	43,4	48,7	7,9	1.671	50,0	45,9	4,2
Relacionamento com os chefes de departamentos	2.267	58,7	37,8	3,7	1.672	60,8	35,7	3,5
Qualidade do pessoal	2.117	47,1	45,1	7,8	1.663	52,3	42,0	5,7
Tamanho do quadro do pessoal	1.877	27,9	52,1	20,0	1.653	29,5	53,6	16,9
Recursos	1.891	24,2	53,7	22,1	1.647	20,8	56,0	23,2
Habilidade do governo para tirar vantagem de oportunidades	1.769	31,1	52,5	16,4	1.653	27,9	57,4	14,7
Ver resultados	2.166	60,9	32,9	6,2	1.654	57,4	38,2	4,4
Sentimento dos cidadãos em relação ao governo	1.967	23,0	56,0	21,0	1.651	24,9	57,1	18,0
Exposição ao público	1.999	29,9	54,2	19,0	1.657	30,5	55,2	14,2
Quantidade de viagem	2.090	31,9	47,7	20,7	1.657	41,4	44,5	14,1
Segurança no trabalho	1.997	34,9	46,9	19,2	1.656	39,3	44,3	19,5
Pressão	1.561	20,0	56,1	21,8	1.643	19,3	60,4	20,3
Horas de trabalho	1.732	26,0	55,3	18,7	1.655	25,6	57,9	16,6
Tempo para a família e para si	1.657	23,1	50,8	26,1	1.641	21,3	51,1	27,7
Outros	99	24,7	28,1	47,2	105	19,0	29,5	50,5

Fonte das tabelas: T. Renner

Complementando o perfil e a natureza do trabalho do *city manager*, o salário desses profissionais varia muito, dependendo do porte da localidade. Em 1992, a média salarial anual era de \$ 62.086,00, sendo de \$ 37.808,00 em cidades com menos de dois mil e quinhentos habitantes, até \$ 126.881,00 em cidades com população superior a um milhão de habitantes.⁴⁸

3.3. O papel do prefeito

Os prefeitos de cidades com governo Conselho/Gerente não são meros cortadores de fitas, mas também não são a força propulsora do governo da cidade. Longe desses dois estereótipos, eles são a liderança que pode influenciar no desempenho geral do governo. Ele tem estreita relação com os membros do Conselho, com o gerente e seu *staff* e com o público. Assim, possui um potencial único para expandir o nível de entendimento entre os participantes do governo local.

O respeito mútuo deve ser o pilar do relacionamento entre o gerente e o prefeito. Este deve ser livre para questionar as ações do gerente, privativamente. Mas, em público, deve manter-se respeitoso a ele. Por sua vez, o gerente deve sentir-se livre para exercer sua autoridade, mas de modo a não ferir a integridade do prefeito. As duas pessoas, cada um atuando em papéis diferentes, devem trabalhar como uma equipe, um apoiando o outro.

Em pesquisa sobre os prefeitos das cinco maiores cidades da Carolina do Norte, junto aos prefeitos, membros do Conselho e líderes das cidades, foi solicitada a descrição das responsabilidades e papéis do prefeito. As respostas revelaram dez papéis importantes agrupados em quatro categorias de liderança, conforme exposto no Quadro 3.3.

⁴⁸ ICMA, *homepage* na Internet

Quadro 3.3 - Amplitude e liderança do prefeito em governos Conselho/Gerente

1. Cerimonial e presidência	Chefe de cerimonial, porta-voz do Conselho e funções da presidência
2. Comunicação e facilitação	Educador: informações junto ao conselho, gerente e público Coordenador: promove trocas informais de informação entre o Conselho, o gerente e o staff. Líder de equipe: coalizão no Conselho, construção de consenso e melhoras no desempenho do grupo
3. Organização e orientação	Estabelecedor de metas e objetivos para o Conselho e o gerente, identificando problemas (diagnóstico) e estabelecendo harmonia no Conselho. Estabilizador de relações, orienta o Conselho no conhecimento de seus papéis e responsabilidades, definindo e ajustando a relação com o gerente. Advogado político, desenvolvendo programas, dando suporte às propostas ou opondo-se a elas.
4. Promoção	Promove e defende a cidade, procura investimentos, estabelece relações externas, consegue acordos entre as partes para um projeto

Fonte: Material institucional da ICMA, via Internet.

A função de cerimonial é a faceta que os observadores de governo mais vêem. O prefeito é muito solicitado para estar presente em vários encontros, jantares e ocasiões especiais. Ele serve também como porta-voz para o Conselho, anunciando as decisões tomadas, informando ao público sobre negócios e questionando as políticas da cidade e suas intenções. Com isso, constrói um forte contato com o público e a mídia.

Além de transmitir os pontos de vista do Conselho ao público, o prefeito atua como educador, chamando a atenção dos cidadãos para temas e problemas específicos da localidade. Por exemplo, um prefeito que com frequência fala ao público sobre um crescente desequilíbrio entre as necessidades e a receita está ajudando a preparar a opinião pública para um possível aumento de impostos.

Sendo elemento de ligação entre o Conselho e o gerente, o prefeito ajuda na comunicação entre eles. Ele aumenta a consciência do gerente sobre as preferências dos conselheiros e pode prever como o Conselho vai reagir diante de uma proposta do gerente. Como construtor de equipe, o prefeito trabalha para a construção do consenso. Para isso, promove reuniões, abrindo assim um espaço para debate de idéias e compreensão de problemas.

O prefeito pode também ser um ativo organizador e estabilizador das relações-chave dentro do governo da cidade. Ele orienta o Conselho no reconhecimento de seus papéis e responsabilidades. O compartilhamento e a separação de responsabilidades entre o Conselho e o gerente, nessa forma de governo, é um relacionamento complexo. Cabe ao prefeito monitorar e fazer os ajustes.

Se o prefeito assume tanto o processo como a direção do governo da cidade, ele não pode ignorar a amplitude da coordenação. Ele pode alcançar vitórias em curto espaço de tempo, contribuindo substancialmente para um bom desempenho de seu governo e para a melhoria de sua comunidade. Confusões entre o papel do prefeito e do gerente são geralmente provocadas pela mídia, com frequência desatenta ou desinformada sobre o papel do gerente.

Em suma, a forma de governo Conselho/Gerente precisa da contribuição do prefeito para funcionar suavemente. O governo deve aceitar sua liderança como coordenador, de modo que facilite a troca de informações entre o público, o Conselho e o *staff* e que ajude o Conselho a operar mais eficientemente. Essa atenção às dinâmicas internas do governo da cidade e ao relacionamento com o público é crucial para o exercício de uma liderança completa.

3.4. Origens, evolução e continuidade do modelo.

Surgido há quase um século, o modelo de governo local norte-americano é hoje considerado amadurecido e uma das contribuições originais da teoria política

norte-americana. Os principais fatores de seu desenvolvimento e disseminação, nos primeiros anos de sua adoção, foram o crescimento urbano, o movimento da Reforma Progressiva, a ascensão dos negócios e ideais corporativos e as teorias sobre gerenciamento científico inspiradas em Taylor.

- **O crescimento da urbanização.** As mudanças urbanas ocorridas na virada do século promoveram uma dramática alteração na paisagem das cidades por todo o território norte-americano. Enquanto a população rural dobrava, a urbana cresceu sete vezes mais no mesmo período, transformando as vilas em distritos, os distritos em cidades e as cidades em metrópoles. A ascensão das cidades deveu-se sobretudo à forças econômicas e sociais, como o declínio da indústria agrária, o crescimento da indústria moderna, a expansão da economia, os incentivos fiscais para o desenvolvimento industrial e o intenso fluxo de imigrantes estrangeiros. A urbanização trouxe uma demanda sem precedentes de novos serviços e facilidades públicas, exigindo o concurso de especialistas para enfrentar a complexidade e a variedade dos problemas da administração local.
- **O movimento da Reforma Progressiva.** Muitos dos efeitos da rápida urbanização, em especial as primeiras configurações da máquina política e o advento de poderosos monopólios corporativos descontentaram um grupo de cidadãos, que organizou um movimento oposicionista conhecido como Reforma Progressiva. Entendiam os seus membros que a máquina política estava servindo aos interesses de corporações poderosas, cada vez mais influentes na vida dos cidadãos, em detrimento dos principais e básicos interesses do povo em geral. Os conceitos gerenciais incorporados pelo modelo (gerenciamento científico, de inspiração taylorista) coincidiam com os ideais político-filosóficos defendidos pelo movimento, que condenava o favoritismo político e pessoal, pregava a igualdade de participação nos processos políticos, defendia a imparcialidade e uma autoridade administrativa centralizada.

- **Popularidade dos negócios e ideais corporativos.** As empresas bem sucedidas do setor privado influíram significativamente no estabelecimento de valores no setor público. *Provavelmente, nenhuma filosofia política reflete tão claramente as práticas e ideais das corporações privadas quanto a forma de governo local norte-americana. Os representantes eleitos correspondem ao conselho diretor, o city manager é o gerente geral e os cidadãos da comunidade são os acionistas.*⁴⁹ Economia e eficiência, valores básicos do mundo das organizações privadas, são os fundamentos da forma de governo local típica americana.
- **O gerenciamento da administração pública.** A profissão de *city manager* igualmente combinava com os conceitos de gerenciamento público em voga nos primeiros anos do século, que estabeleciam uma rígida e definida diferença entre política e administração, segundo a qual os representantes eleitos respondiam pelo estabelecimento das políticas e o *city manager* pela sua implementação. A separação entre política e administração foi a base do então emergente modelo de governo local e o *city manager*, em sendo responsável pela área administrativa, garantia essa separação.

O movimento da Reforma Progressiva, as teorias sobre gerenciamento científico, os valores corporativos e o crescimento urbano compuseram o pano-de-fundo favorável à adesão nacional ao modelo. Esses fatores sociais e ideológicos levaram o modelo a espalhar-se de cidade em cidade por todo o território dos Estados Unidos.

Um aspecto bastante notável da forma de governo Conselho/Gerente é sua permanência ao longo da história, mesmo com as rápidas mudanças urbanas ocorridas a partir da década de 80. Nos últimos trinta anos, uma em cada dez cidades americanas mudou sua forma de governo local. Dentre as cidades sob regime de

⁴⁹ Richard J. STILLMAN, *The Rise of the City Manager*, p. 6-7. University of New Mexico Press, Albuquerque, New Mexico, 1984.

Conselho/Gerente, 3,5% mudaram para a forma Conselho/Prefeito⁵⁰ e 10% dos governos Conselho/Prefeito passaram à forma Conselho/Gerente.⁵¹

Nos Estados Unidos é nítida a preferência, e um certo respeito reverente, pela forma Conselho/Gerente. Entendem os administradores urbanos que essa forma proporciona equilíbrio entre política e administração, uma boa divisão das responsabilidades governamentais e, principalmente, um elevado grau de profissionalismo nos governos locais. A imagem do gerente como um profissional competente e confiável tornou-se um referencial para a administração urbana em todos os seus setores.

Apesar de baixo, o índice de abandono dessa forma por algumas cidades levantou discussões sobre a sua continuidade nas décadas vindouras. Entretanto, esse questionamento tem sido apenas sobre a forma, pois a profissionalização dos governos locais é ponto pacífico, sobre o qual não tem havido discussão, sejam quais forem as críticas que a forma de governo local receba.

3.5. Política e administração: dicotomia e dualidade do modelo

A partir da década de 80, a literatura especializada da ICMA começou a apresentar em seus artigos indícios de inquietude acadêmica em relação à natureza das funções de um *city manager*, reconhecendo que seu papel ultrapassava o de um técnico em administração. Essa questão já permeava as discussões na década de 70, quando constatou-se, empiricamente, que os gerentes não eram atores politicamente neutros, que administravam seus programas sem fazer política ou criar lideranças políticas. Mesmo nas atividades de implementação, os gerentes acabavam tomando decisões pelas quais pessoas ou grupos saíam ganhando e outros perden-

⁵⁰ À medida que o número de habitantes de uma cidade atinge a marca de 250.000, a administração de conflitos tende a ser um problema maior do que o da administração de recursos, razão pela qual é feita a opção pela forma de governo Conselho/Prefeito.

⁵¹ STILLMANN, op. cit., p. 8.

do. Para RENNER (1991), isso foi provavelmente uma consequência inevitável, tão logo os conceitos do gerencialismo científico começaram a perder sua popularidade.

Em virtude da crença simplista de que política e administração são duas esferas separadas e de que esta última é que define a atividade *do city manager*, o reconhecimento de seu papel político tem sido alvo de controvérsias. SVARA (1985), buscando a superação dessa dicotomia, propôs uma nova interpretação do modelo, cujas linhas gerais serão aqui sintetizadas.

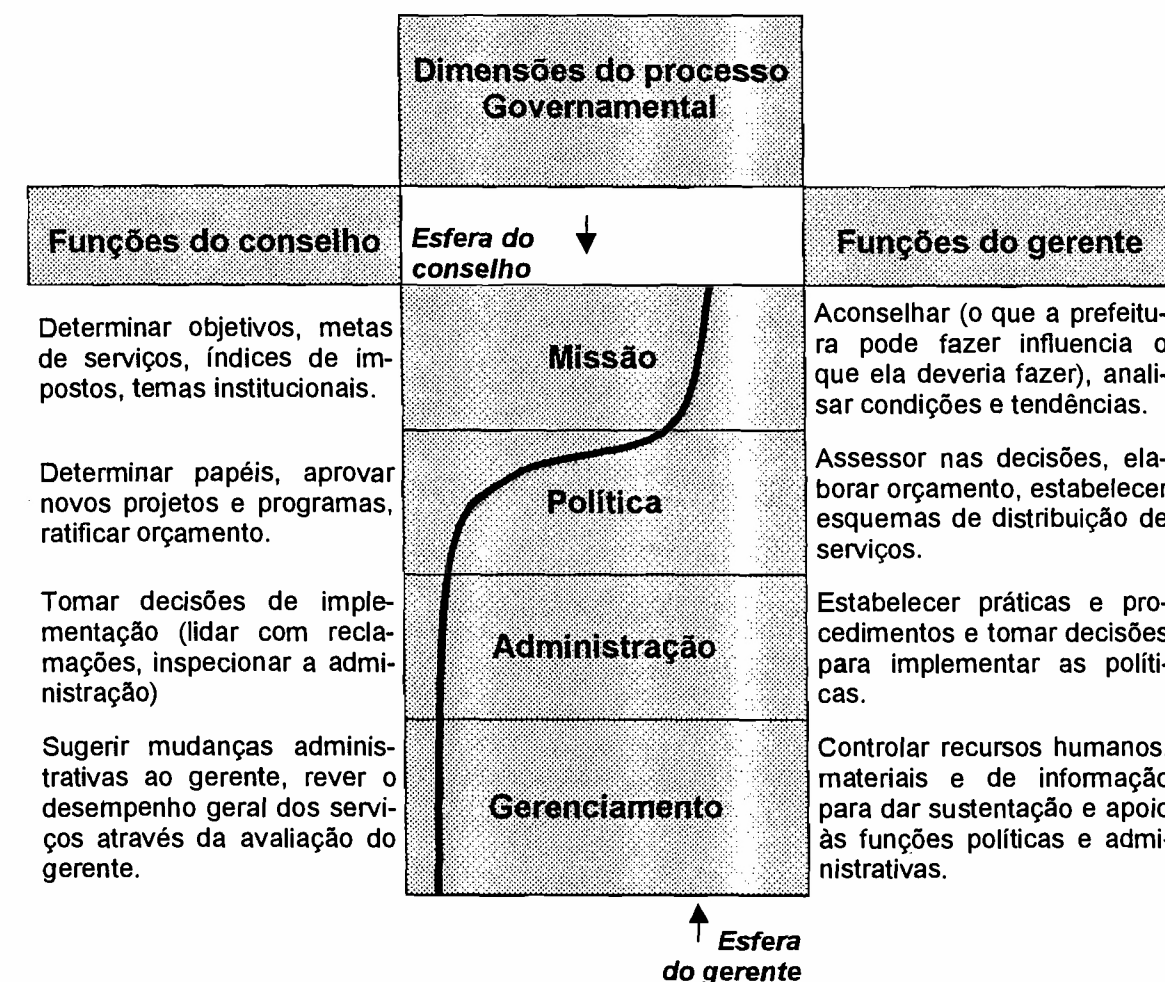
Analisando as responsabilidades do *city manager*, Svvara entende que, além de ser responsável pela administração dos serviços, o gerente participa da governança da comunidade e que o Conselho, por sua vez, está bem mais envolvido com questões administrativas e operações do dia-a-dia do que a dicotomia do modelo sugere. Nem o papel político do *city manager*, nem as atividades administrativas do Conselho são indevidas.

Tendo entrevistado inúmeros membros de Conselho e gerentes de governos locais, concluiu que o cerne do problema estava na definição inadequada das principais funções que compõem a estrutura dos governos locais. É comum dividi-las em funções de *estabelecimento* e funções de *execução* de políticas. Mas, o estabelecimento de políticas pressupõe a definição de propósitos e metas – a formulação da missão – bem como a especificação do conteúdo do orçamento e dos esquemas de entrega de serviços.

Quanto à função executiva - a transformação das políticas em programas operacionais, atividade essa considerada de natureza administrativa - ela envolve a constituição e a manutenção de pessoal, cálculos orçamentários, criação de sistemas informacionais e de outros sistemas de apoio que são independentes da política e da administração. Essas atividades são de natureza gerencial.

Existiria, pois, uma *dicotomia* conceitual entre missão e gerenciamento - as chamadas funções políticas "puras" e operacionais "puras". Contudo, política e administração constituem uma *dualidade*: são aspectos diferentes, mas inseparáveis do processo de desenvolvimento e entrega dos programas de governo. A figura 3.4 mostra a divisão das responsabilidades dessas funções, segundo padrões observados em cinco cidades da Carolina do Norte, com mais de 100.000 habitantes.

Figura 3.4 - A dicotomia e a dualidade do modelo: missão e gerenciamento separados, política e administração compartilhadas.



Fonte: Svava, 1985.

Nota: A linha curva pretende ilustrar os graus de separação e compartilhamento entre as duas funções. Desvios da linha para a esquerda ou para a direita indicariam invasão de alçada.

Ao Conselho cabe a formulação da missão, tendo no gerente um assessor no processo de planejamento administrativo, na análise de condições e tendências e no desenvolvimento de propostas. A supremacia política é resguardada pelo controle dos membros do Conselho sobre as escolhas políticas específicas, sejam essas escolhas feitas pelo próprio Conselho ou pelo *staff*. Na política, o gerente tem espaço em razão do aconselhamento ao Conselho e do estabelecimento de políticas administrativas. Mas, isso não altera a responsabilidade final do Conselho por toda a política do governo.

O *staff* tem um papel administrativo maior, embora o Conselho também contribua substancialmente nessa esfera. A forma mais comum de intervenção administrativa do Conselho ocorre quando um de seus membros atende a reclamações sobre serviços. Além disso, os conselheiros costumam fornecer orientações específicas para implementar programas ou políticas de caráter geral.

A administração é alçada do gerente, limitando-se o papel do Conselho à aprovação das políticas administrativas, plano de pagamento, sugestões para melhoria da administração, suporte para iniciativas administrativas e previsão de despesas. O gerente tem, presumivelmente, autoridade final sobre a maioria das questões operacionais, o que lhe garante isolamento de interferências por parte dos conselheiros. Ao contrário dos pormenores administrativos, sobre os quais os membros do Conselho têm vivo interesse, os pormenores gerenciais são em geral conduzidos somente pelo gerente.

Resumindo, na interpretação de Svava, a dicotomia e a dualidade do modelo residem na separação da responsabilidade pela missão e gerenciamento e no compartilhamento de responsabilidade pela política e administração. Há um inevitável entrelaçamento de autoridade e ação na política e na administração, que coexiste com uma clara divisão de responsabilidade para a missão e o gerenciamento, embora, nessas últimas funções o gerente e o Conselho desempenhem papel de apoio mútuo.

Essa abordagem do modelo, em que se assume sua dualidade e dicotomia, pode ser usada como referência para definir as responsabilidades do gerente e suas relações com o Conselho, nas quais firmeza e apoio são pontuais. A firmeza consiste em deixar claro o seu papel, dizendo o que acha que deve ser feito e o apoio é necessário para ajudar o Conselho a carregar suas responsabilidades.

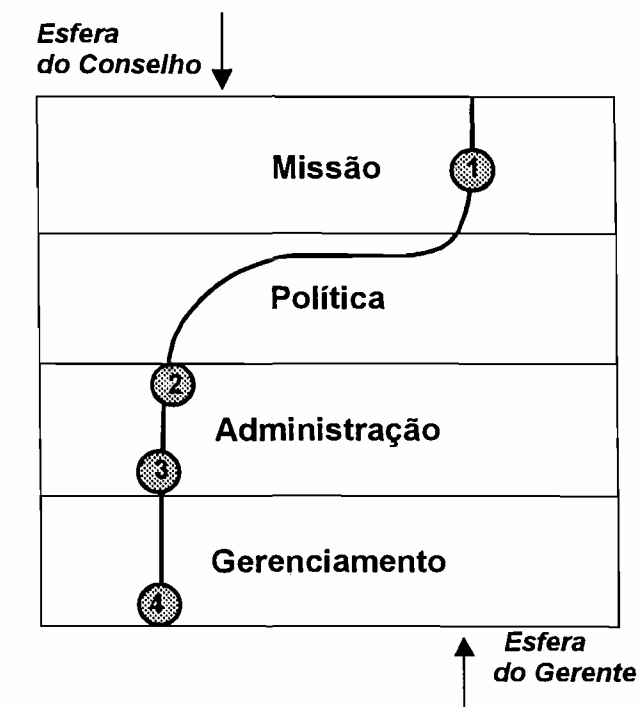
Em relação à missão, o gerente, ao participar do planejamento administrativo, deve identificar tendências e problemas emergentes, estruturando temas para o Conselho. O trabalho mais importante dos conselheiros é provavelmente o menos natural e mais duro para eles, em virtude da pressão por soluções de curto prazo para problemas imediatos. Em geral, os gerentes tendem, por temperamento e vivência, a serem proativos em relação aos problemas da comunidade.

Em relação à administração, os gerentes podem oferecer mais suporte ao Conselho proporcionando informações preciosas para realizarem a supervisão. Os membros do Conselho cada vez mais funcionam como *ombudsman* e interessam-se pelas reclamações do eleitorado. O gerente pode ajudar organizando e sistematizando o processo de coleta e atendimento das reclamações, criando métodos de rastreamento das queixas e identificando problemas recorrentes na prestação de serviços, elaborando relatórios com indicadores do desempenho do pessoal, tendo sempre em mente a necessidade dos funcionários eleitos de fornecer os serviços constitucionalmente previstos.

Se a missão for definida com clareza, o gerente pode exercer com mais facilidade suas funções políticas. De um gerente público espera-se que trabalhe em harmonia com as premissas básicas do governo, lembrando que os cidadãos, indiretamente, controlam a organização. Sua liderança deve, pois, ser consistente com os valores e metas básicas do governo. Cabe ao gerente, ao ajudar o Conselho em suas atividades de avaliação, resguardar sua liberdade na condução das tarefas administrativas e proteger sua equipe de ações arbitrárias que possam danificar o funcionamento da máquina ou a moral das pessoas. É de seu interesse que se realizem

avaliações do seu desempenho e de sua eficiência e que o Conselho ofereça críticas construtivas.

Figura 3.2. - Pontos-chave de interação entre o Conselho e o Gerente.



- (1) Estabelecimento de metas
- (2) Supervisão da administração feita pelo Conselho
- (3) Atendimento de reclamações pelo staff, com relatórios para o Conselho
- (4) Avaliação pelo Conselho do desempenho organizacional e do Gerente.

Fonte: James H. Svara, *Dicotomia e Dualidade: Reconceitualizando a relação entre política e administração em governos Conselho/Gerente*, Revista de Administração Pública, n.45, 1985.

Os pressupostos éticos implícitos na interpretação de Svara coincidem com os defendidos pela chamada Administração Pública Neo-tradicional, que reconhece no gerente um modelador de políticas, preocupado com equidade, abertura, participação e receptividade, qualidades realçadas aos longo dos anos 60 e começo dos anos 70.

São valores há muito incorporados à sociedade norte-americana, tais como eficiência, economia e respeito pela autoridade pública. Eles estão também presentes na Declaração dos Ideais do ICMA. Fortalecer os representantes do governo significa ajudá-los a determinar os rumos do desenvolvimento da comunidade e proporcionar *accountability* para o público. A solução dos problemas ocasionados pela separação rígida entre a função política e a função administrativa parece depender não apenas de uma redefinição e compreensão dos papéis, mas também do amadurecimento ético das pessoas envolvidas.

3.6. O Código de Ética

Os gerentes trazem à comunidade que servem conhecimento técnico, vivência acadêmica, perícia administrativa, dedicação e devem ter em alto conceito os valores do serviço público. Como reação dos profissionais da gerência municipal à corrupção que afetou muitas administrações no começo do século, foi criada em 1914 a *City Management Association* – CMA, posteriormente ampliada para *International City/County Management Association* – ICMA⁵², institucionalizando, assim, a profissão.

A ICMA reúne atualmente de cerca de 8.000 associados e desenvolve intensas atividades em todos os países onde atua, estando os seus membros ligados em rede pela Internet. O objetivo da associação é elevar a qualidade do governo local oferecendo aos associados assessoria técnica altamente especializada e apoio à carreira do gerente local. Seus membros assumem o compromisso formal de nortear sua conduta pelo código de ética da associação – a Declaração dos Ideais do ICMA – publicada em 1924 e por recomendações específicas sobre os comportamentos esperados em relação a cada item do código. Um membro do ICMA que não cumpre o código é expulso e dificilmente contratado por algum outro município. Segue-se, em tradução livre, o texto desse código e algumas das *Regras de Procedimento para o Cumprimento do Código de Ética*.

⁵² Associação Internacional de Administração de Cidades e Condados

Código de Ética

1. Ser fiel às diretrizes emanadas das autoridades locais legitimadas pelo voto popular, entendendo que a administração profissional é essencial à realização dessas diretrizes.
2. Afirmar a dignidade e o valor do Serviço Público e manter atitude construtiva, criativa e prática em relação aos assuntos do governo e um profundo sentido de responsabilidade como servidor público confiável.
3. Ser fiel aos mais altos ideais de honra e integridade em suas relações públicas e pessoais, de modo a merecer o respeito e a confiança dos gestores, servidores e público.
4. Reconhecer que a principal função do governo local será sempre a de servir os melhores interesses de todas as pessoas.
5. Submeter propostas políticas aos gestores eleitos informando-os e aconselhando-os em assuntos políticos para tomadas de decisão. Sustentar e implementar a política do governo local adotada pelos gestores.
6. Reconhecer que aos representantes eleitos pelo povo cabe estabelecer as políticas do governo local e que a responsabilidade da execução dessas políticas cabe aos associados.
7. Abster-se de participar em quaisquer atividades político-partidárias que possam prejudicar seu desempenho como gerente local.
8. Aperfeiçoar suas habilidades e desenvolver a competência dos colegas associados no uso das técnicas de administração.
9. Manter a comunidade informada sobre os assuntos do governo local; encorajar o diálogo entre os cidadãos e os servidores públicos do governo local. Atender ao público com cortesia e atenção, zelando pela imagem do serviço público.

10. Resistir a qualquer tentativa de interferência no cumprimento de suas atividades sem submeter-se a pressões e tratar cada problema com ética, justiça.
11. Tratar dos assuntos de pessoal considerando os méritos de cada um, de modo que a justiça e a imparcialidade fundamentem suas decisões quanto à contratação, promoções e desligamentos.
12. Não procurar favores; acreditar que agradecimentos pessoais ou obtenção de lucro através de informação confidencial ou uso impróprio do tempo público é desonesto.

Em decorrência das consultas formuladas pelos membros de Conselhos, prefeitos e *city managers* sobre a aplicação dos itens do Código, a ICMA consolida os pareceres que emite em uma série de recomendações práticas, objetivas, denominadas *Regras de Procedimento para o Cumprimento do Código de Ética*. Dentre aquelas que explicam mais diretamente alguns dos princípios e que podem fazer sentido à realidade brasileira estão:

Princípio 3:

Os associados devem se conduzir de modo a manter a confiança do público em sua profissão e no governo local.

Orientar sua equipe e conduzir sua vida pessoal de modo a deixar claro que não se deixarão influenciar indevidamente no desempenho dos deveres oficiais.

Os associados, ao aceitar uma posição nos governos locais, não devem faltar com a palavra. O associado pode considerar várias ofertas de cargos ao mesmo tempo, mas uma vez que uma delas for aceita, esse compromisso deve ser honrado.

Os associados pretendentes a um cargo administrativo devem mostrar respeito profissional pelas pessoas que assumiram anteriormente a posição pretendida e por outras que possam estar se candidatando para a mesma posição.

Os associados não devem manifestar interesse por um cargo que ainda tenha um titular que não renunciou ou que não tenha sido oficialmente informado de que seus serviços terminaram. O respeito profissional não exclui diferenças de opinião, ele exclui o ataque à integridade por motivos pessoais.

O currículo do candidato deve ser completo e acurado, com todos os detalhes pertinentes sobre educação, experiência e história da pessoa. Tanto as omissões como as inexatidões devem ser evitadas.

Os associados não devem discutir ou divulgar informações sobre casos éticos pendentes a não ser que sejam especificamente autorizados pelas Regras de Procedimento para o Cumprimento do Código de Ética.

Um mínimo de dois anos de experiência é, geralmente, considerado necessário para que um associado assuma um cargo no governo municipal. Um período de experiência menor deve ser exceção .

Princípio 7:

Os associados não devem se envolver em campanhas eleitorais para qualquer cargo público eletivo local.

Os associados compartilham com os demais cidadãos o direito e a responsabilidade de exercer o voto e dar sua opinião sobre temas públicos. No entanto, de modo a não prejudicar sua eficiência em nome do governo local que servem, não devem participar de quaisquer campanhas eleitorais.

Associados que atuam em múltiplos papéis – trabalhando como advogado da prefeitura e como gerente local na mesma comunidade, por exemplo – devem evitar a participação em assuntos que apresentam um possível conflito de interesses. Eles devem revelar o conflito em potencial ao corpo governamental, de modo que outras opiniões possam ser solicitadas.

Princípio 8

O associado deve sempre aperfeiçoar suas habilidades e capacidades.

O associado deve dedicar ao menos 40 horas anuais às atividades de desenvolvimento profissional oferecidas pela ICMA.

Princípio 10:

O associado deve manter o corpo governamental sempre bem informado.

Princípio 11:

Os associados devem desenvolver programas que assegurem oportunidades de emprego para todos os segmentos da comunidade. Todos os programas, práticas e operações devem: proporcionar igualdade de oportunidade de emprego para todas as pessoas; proibir discriminação por raça, cor, religião, sexo, nacionalidade, filiação política, incapacidade físicas, idade ou estado civil; e promover programas motivacionais em todos os níveis dentro da organização.

Princípio 12

Os associados não devem solicitar, direta ou indiretamente, qualquer presente, aceitar ou recebê-los— seja dinheiro, serviços, empréstimos, viagem, entretenimento, hospitalidade, promessa ou qualquer outra forma.

Os associados não devem investir ou manter investimentos, direta ou indiretamente, em qualquer negócio financeiro, comercial, imobiliário ou outras transações particulares que criem conflito com seus deveres institucionais.

Pelo fato dos investimentos pessoais poderem prejudicar ou influenciar ações e decisões no exercício de suas funções, os associados devem providenciar a revelação de tais investimentos antes da aceitação de suas posições como gestores do governo local ou antes de qualquer ação do corpo governamental que possa afetar tais investimentos.

Os membros devem revelar qualquer relacionamento pessoal com o corpo governamental sempre que surgir um conflito de interesse.

Os associados não devem revelar ou usar para promover seus interesses pessoais informações confidenciais obtidas no decorrer de seus deveres oficiais.

Os associados não devem representar nenhum interesse externo, perante nenhum órgão, público ou privado, a não ser com permissão da autoridade nomeada a que servem.

Os associados não devem avaliar produtos ou serviços comerciais através do uso de sua imagem. Desde que não recebam compensações, podem recomendar livros ou outras publicações, serviços de educação ou desenvolvimento profissional fornecidos por organizações não lucrativas ou instituições educacionais reconhecidas bem como produtos ou serviços nos quais o governo local tem interesse econômico direto.

Capítulo IV

**Referencial para Análise das Práticas de Adoção do
Modelo City Manager por Municípios Brasileiros.**

Neste capítulo pretende-se estabelecer um Quadro de Referência que possibilite analisar as iniciativas de adoção do modelo City Manager de gestão local, por alguns municípios para identificar se elas contribuem para elevar o grau de capacidade do governo local, para que os municípios façam frente aos desafios do atual cenário, conforme os enfoques estratégico, democrático e gerencial, apresentados no Capítulo I.

Uma questão fundamental que se apresenta inicialmente é com relação ao significado da palavra “problema” que neste estudo tem um sentido próximo ao conceito proposto por ZACCARELLI (1996), o de “problema de passagem”, onde problema é a passagem de uma situação para outra, a qual pressupõe a existência simultânea e obrigatória de três condições: a situação atual é considerada insatisfatória; existe uma nova situação considerada melhor do que a atual e existe alguma dificuldade para a passagem de uma para a outra. Assim considerado, pode-se inferir do que foi apresentado nos capítulos I e II que:

- A capacidade de governo das administrações municipais no Brasil, em geral, pode ser considerada baixa face aos inúmeros desafios que a realidade apresenta.
- Um grau de capacidade de governo mais elevado é obviamente uma situação melhor do que a atual;
- Existem dificuldades para a passagem de uma situação para a outra.

Pode-se abordar essas questões através da lógica matusiana: o objetivo geral a ser buscado pela sociedade, articulada com o Estado e Mercado, é o desenvolvimento econômico viável, socialmente justo e sustentável em termos ambientais, cujo maior poder de concretização situa-se na esfera local. Mas para que isso ocorra, dentre outros fatores que possam concorrer, é imperativa a elevação do grau de capacidade de governo das administrações municipais, que pode ser configurado como um problema quase estruturado.

Como vimos anteriormente, existem variações na formulação do conceito de capacidade de governo, segundo os atores que a descrevem, entendendo capacidade de governo como sinônimo de *governança*; conforme consta em vários textos que tratam da Reforma Gerencial.

Para o CLAD, é a capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as decisões politicamente tomadas; daí decorrendo a necessidade de se ter um Estado financeira e administrativamente forte.

Para MATUS, trata-se do capital intelectual, institucional e técnico de que a equipe de governo dispõe para o exercício de suas funções.

DINIZ (1995) a entende como a capacidade de comando, coordenação e implementação do Estado, requerendo que se recupere a noção de interesse público, ou seja, a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas como o conjunto dos mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses.

Em SANTOS (1996), com a ampliação do conceito de *governance*, fica cada vez mais imprecisa sua distinção do de governabilidade: a autora propõe, em resumo, o conceito *capacidade governativa*, englobando os aspectos operacionais (organizacionais e gerenciais) do aparelho do Estado como suas dimensões econômica e política. Ao analisar os trabalhos do Banco Mundial, revela que para essa instituição *a noção de good governance vem intrinsecamente associada à capacidade governativa*, requisito indispensável para um desenvolvimento sustentável que incorpore ao crescimento econômico a equidade social e os direitos humanos.

Evidentemente, as várias formulações admitem inúmeras soluções e faz-se necessário a escolha de problemas finais que configurem situações vivenciadas concretamente pelas administrações.

Em síntese, as questões com que devem se ocupar os gestores locais e que foram apresentadas no tópico 3.2 do capítulo II são : além da ordenação da oferta de serviços públicos, a promoção do desenvolvimento local, a mobilização e otimização de todos os recursos que possam incorporar ao município, o uso das vantagens competitivas que atraiam indústrias nacionais e internacionais, o estímulo à articulação de empresas privadas, cidadãos e sociedade civil para a melhoria da qualidade de vida e proteção ao meio ambiente, a criação de espaços que propiciem o diálogo e o comprometimento da comunidade na definição, execução e controle das políticas públicas, a reforma da máquina administrativa, para que seja ágil, desburocratizada, flexível e certamente, a capacitação dos recursos humanos, sua familiarização com a complexidade tecnológica, e sua orientação para resultados.

Assume-se nesta etapa do trabalho a formulação apresentada por DINIZ, e, como dificuldade a ser superada, a questão da profissionalização da administração, que compreenda um processo de "despatrimonialização" e construção de esferas públicas não-estatais.

Considera-se a questão da profissionalização nas condições retromencionadas como um "nó crítico", que possui grande impacto na solução do problema: elevando-se o grau de profissionalização da administração municipal estar-se-á elevando o grau da capacidade de governo em nível local. O que se pretende demonstrar é que a adoção do modelo *City Manager* de gestão local contribui para a profissionalização da administração municipal e, em decorrência, eleva o grau da capacidade de governo.

Com o estudo do modelo *city manager*, que enfocou as formas de governo local praticadas no Estados Unidos e outros países que contam com participação de um gerente profissional experiente e qualificado, norteado por um Código de Ética; os papéis do gerente e do prefeito; as origens, evolução e continuidade do modelo, bem como sua dicotomia e dualidade, pretende-se apresentar os principais pressu-

postos que o fundamentam, para com eles estabelecer um Quadro de Referência que possibilite a verificação da nossa hipótese.

Tendo em vista os cenários apresentados no Capítulo I, considerou-se necessário o estudo de práticas adotadas por municípios brasileiros que têm sido consideradas paradigmáticas, sob os enfoques tratados naquele capítulo para, dessa forma, produzir-se um roteiro de análise mais consistente. Os municípios selecionados foram Vitória-ES, como paradigma de Administração Estratégica, Porto Alegre-RS, como paradigma de Administração Democrática e Curitiba (PR), por estar implantando a Reforma Gerencial. Esses três enfoques permeiam-se em todos os três casos, produzindo uma condição sinérgica para a gestão local.

4.1. Vitória - ES

Para o estudo da gestão praticada em Vitória, procedeu-se a levantamentos bibliográficos, pesquisa na Internet, participação em seminários com o ex-prefeito Paulo Hartung e com o atual prefeito Luiz Paulo Velloso Lucas, bem como junto aos dirigentes da Secretaria de Planejamento.

Vitória faz parte do seleto grupo de cidades, do Brasil e do mundo, que adotam a técnica do planejamento estratégico para programar o seu futuro. Denominado de *Vitória do Futuro*, o projeto elaborado em 1996, tem como objetivo delinear a cidade desejável que se pretende construir até o ano 2010. Como instrumento para auxiliar esse processo realizou-se a técnica de cenários. Essa metodologia ajuda a formular o modelo desejado e as estratégias para atingi-lo. Vitória foi a primeira cidade brasileira a utilizar tal método, segundo os gestores do município. Foram elaborados dois cenários contrastantes para o município, *um inercial* que representa um futuro que poderá ocorrer caso não sejam tomadas as medidas necessárias para superar as desvantagens e aproveitar as oportunidades que se apresentam e um *desejável* que poderá ser atingido caso a cidade consiga implementar uma estratégia adequada.

Elaborado em seis meses (de 29 de fevereiro a 10 de setembro de 1996), a partir de ampla mobilização de lideranças dos mais diversos segmentos sociais, o Plano Estratégico de Vitória foi realizado em parceria com o setor privado, que financiou a quase totalidade dos custos. A coordenação ficou a cargo de uma equipe denominada Grupo Permanente composto por sete pessoas: o secretário de Planejamento da Prefeitura de Vitória, a secretária-executiva do projeto (presidente da Companhia de Desenvolvimento de Vitória-CDV), um consultor nacional, três consultores locais e a coordenadora da equipe de apoio técnico e administrativo. Foi constituído o Conselho Municipal de Vitória do Futuro, com 350 membros representantes de todos os segmentos da população. A elaboração do programa foi realizada por 38 especialistas e o processo desenvolvido em cinco fases:

1. Início segundo semestre/95. Discussão da metodologia, a organização, o cronograma dos trabalhos e identificação do sistema (estudos básicos e teóricos);
2. elaboração do orçamento, busca de patrocínio no setor privado, criação do Conselho Municipal e estruturação da equipe técnica.
3. elaboração dos cenários, reuniões do Conselho Municipal e realização de seminários para analisar 18 temas sobre a realidade da cidade;
4. definição das estratégias e projetos a serem executados;
5. início do plano efetivo de construção da Vitória do futuro, com desdobramento em planos anuais sujeitos a modificações, tendo em vista as mudanças da realidade.

Segundo dados publicados na Revista Cidades (ano 4, número 24), dentro do cronograma estabelecido pelo plano estratégico da cidade, a atual administração já realizou cerca de 13% do que está previsto até o ano 2010, sendo em obras físicas um total de 23,56%.

Seguindo uma perspectiva de futuro e já vislumbrando quedas no movimento dos portos da região (de janeiro a agosto/98 a Companhia Docas do Espírito Santo-Codesa registrou queda de 54,9% do volume de veículos importados) a administração de Vitória se prepara para atuar na área de tecnologia, informática e de comércio exterior na tentativa de transformar a cidade na capital digital do País, sediando empresas importantes, como a Xerox do Brasil, que concentra no município seu maior centro de pesquisa externa fora dos Estados Unidos.

Além da modernização dos portos, a prefeitura pretende desenvolver outras alternativas para incremento de um dos mais importantes pólos de exportação e importação do País. O projeto mais recente estuda a utilização do aeroporto de Vitória para vôos internacionais de carga. Socialmente organizada e com uma gestão pública democratizada, a administração municipal de Vitória está decidindo em parceria com a comunidade suas prioridades e para isto está criando metas, definindo diretrizes e colocando em prática vários projetos que visam a melhoria da qualidade de vida da população.

O ex-prefeito Paulo Hartung (93-96), apontado em pesquisas da *Isto É/Brasmaker*, como o prefeito com o maior índice de aprovação do país (91,4%), mesmo com o desgaste do aumento dos impostos, praticou em sua administração métodos típicos da iniciativa privada, porém com o mérito de fazer isso com participação popular, processo iniciado na gestão anterior (89-93) de Vitor Buaiz, num momento em que entram novas relações Estado-Sociedade Civil, reforçadas também na nova Constituição. Esse novo momento político por que passa Vitória identifica que participação é fazer coisas na direção da construção da cidadania, na direção da construção de uma cidadania responsável com direito a participar da cidade, seja como cidadão contribuinte ou como beneficiário, e de sentir que vale a pena ser parte dessa sociedade.

Todo o corpo político do governo se reúne sistematicamente para definir os rumos do governo de maneira científica e racionalizada, mas fundada principalmente

numa questão de como estar sintonizado com a vontade popular. Isto se dá através de:

1. Governo andarilho. Vitória é dividida em 7 regiões administrativas o que torna possível *sentir* a sua realidade somente através de visitas constantes do prefeito e secretários nas regiões.
2. Audiências públicas sistemáticas do prefeito com associações e instâncias organizadas da sociedade.
3. Criação e fortalecimento dos conselhos populares.
4. Eleição direta para diretores das escolas e criação dos conselhos escolares. Cerca de 25 mil pessoas elegeram 700 conselheiros.
5. Indicativos de vereadores formalmente encaminhados à prefeitura.
6. Pesquisa sistemática de opinião pública. Na região de São Pedro, os indicadores de mortalidade infantil demonstraram na gestão de Hartung que as maiores causas de mortalidade são externas e envolvem violência. A questão segurança, na época, passou a ser o principal indicador a ser controlado.
7. Indicadores sócioeconômicos. Há mais de trinta indicadores de qualidade de vida que são parâmetros importantes na definição dos indicativos para a distribuição do orçamento. (Ver Anexo)

Orçamento popular:

O Orçamento Popular é uma outra instância de participação e que sofreu algumas modificações desde que foi implantado. Hoje a prefeitura leva para os bairros os indicadores de governo justificados, o que define as prioridades de cada localidade. Isto serve de base para discussão com as comunidades, que votam em assembleias de bairros. As equipes vão para os bairros levando as propostas da prefeitura. São levadas também a avaliação do que foi feito até então e as dificuldades encon-

tradas para execução das obras. Desta forma a atual administração acredita estar trabalhando o princípio do realismo orçamentário, pois só se compromete com o que é possível fazer; o que não é possível se explica por que e se rediscute. As equipes são coordenadas pelos secretários municipais.

O orçamento de 94 foi discutido dentro desta nova metodologia, o que resultou na realização de 93% das obras comprometidas e aprovação de 98% dos indicativos da prefeitura pela população, números que justificam também a pesquisa realizada pela Isto é/Brasmaker. Apesar do alto índice de credibilidade no orçamento, o índice de participação da população foi de apenas 2% do número de eleitores, o que foi considerado muito pouco pela administração municipal.

Descentralização administrativa :

Vitória foi dividida em sete regiões administrativas, o que vem dar agilidade à administração. Foram criados também quatro instrumentos gerenciais para desburocratizar a administração:

1. Comitê Administrativo, Financeiro e Orçamentário organiza e prioriza gastos, avalia contratos e tem poder para tomar decisões que visem o aumento da arrecadação.
2. A Comissão de Intervenções Urbanas articula ações e serviços da prefeitura com impactos correlatos, como é o caso das obras, paisagismo, meio ambiente, urbanismo e transportes.
3. A Coordenação da Área Social planeja e implementa as ações da área social, articulando as ações de várias secretarias.
4. A Comissão Gerencial articula ações prioritárias e busca unidade de ação desde o planejamento até a divulgação, com o objetivo de evitar a sobreposição de tarefas.

Intersetorialidade:

Dentro da proposta de ação articulada, merece destaque a fórmula adotada para a política social. A implementação das ações sociais se dá de forma articulada entre sete secretarias: Saúde, Educação, Meio Ambiente, Cultura e Turismo, Esporte, Cidadania e Ação Social. A Coordenação da Área Social coordena as ações dessas secretarias. Esse papel coube à Secretaria de Ação Social. Boa parte do sucesso das ações sociais promovidas recentemente pela prefeitura de Vitória pode ser atribuída a esse método de trabalho. *Com a articulação potencializamos as ações de todos, racionalizando os recursos e melhorando a eficiência e o alcance dos resultados pretendidos com menor custo.*⁵³ O resultado dessa ação articulada foi: mais de 35% do orçamento foi investido em educação, as vagas da rede municipal aumentaram em mais de 50%, com 18 novas escolas construídas de 93 e 96, os salários dos professores do município tiveram aumento significativo. Quase 45% deles recebem de R\$ 800 a R\$ 4.000. Dos pouco mais de 2.500 professores, 75% recebem mais de R\$ 600.

Política fiscal:

Dentro do enfoque gerencial é importante destacar também a política fiscal mais justa. A prefeitura de Vitória está implantando a Modernização da Administração Tributária, através de uma política fiscal mais justa. O objetivo é aumentar a arrecadação tributária e atender melhor o contribuinte com a descentralização do atendimento levando o serviço de cobrança até as Administrações Regionais. Com a modernização tributária a prefeitura pretende realizar um cadastramento das empresas e pessoas físicas e ao mesmo tempo aumentar a produtividade das fiscalizações e a execução fiscal de débitos. Hoje, 70% dos contribuintes de Vitória pagam em dia o IPTU, com a modernização da cobrança a prefeitura pretende elevar este

⁵³ Secretária de Ação Social, Vera Nacif.

percentual para 85%. O projeto já foi aprovado pelo BNDES, que deverá repassar ao município ainda este ano cerca de R\$ 2,4 milhões para a modernização.

Qualidade e produtividade

A administração Municipal introduziu a Gestão Participativa na prefeitura de Vitória, com o objetivo de adotar métodos gerenciais modernos, permitindo a superação do fracionamento e desburocratização das decisões para a condução das questões públicas. Em abril de 93 foi implantado em Vitória o primeiro programa integrado de qualidade em uma prefeitura no País: o PROGRAMA MUNICIPAL DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE-PMQP. Abrangendo todas as áreas da prefeitura, que busca, passo a passo, transformar a cultura do servidor público e assegurar que os métodos gerenciais adotados sejam incorporados pela instituição. As técnicas da qualidade são as mesmas aplicadas nas empresas privadas, porém adaptadas ao ambiente da Administração Municipal, o que possibilitou encurtar os caminhos para a obtenção de resultados, visando a melhoria dos serviços prestados à comunidade. Para coordenar os trabalhos e estabelecer estratégias de implantação do PMQP foi constituído o Comitê Estratégico da Qualidade, presidido pelo prefeito e composto pelos secretários e principais assessores.

O programa foi dividido em duas fases. Na primeira foi dada ênfase ao treinamento dos servidores municipais e dirigentes, capacitando-os para participarem do processo de mudança iniciado com a adoção da filosofia e técnicas da qualidade, na busca da melhoria contínua. Na segunda fase, a partir de 95, o Comitê decidiu implantar a Gestão pela Qualidade Total, utilizando uma das mais modernas técnicas gerenciais aplicadas em empresas: o desenvolvimento de projetos prioritários através de Equipes de Qualidade. Adotando as técnicas de avaliação estratégica, o Comitê priorizou projetos que estão sendo desenvolvidos pelas Secretarias Municipais, definidos de acordo com suas naturezas e subdivididos em dois grandes blocos:

a) Melhoria da Qualidade nos Serviços Prestados à Comunidade:

São projetos-piloto que, implantados em uma determinada unidade prestadora de serviços à comunidade, servirão de exemplo para as demais. Por exemplo, o projeto-piloto desenvolvido numa unidade de saúde servirá de base para o trabalho de todas as demais unidades.

- Laboratório de Análise Clínicas: Foram aprimoradas rotinas e procedimentos e promovidas a informatização e a automação, o que já permitiu o aumento da capacidade instalada de 20.000 para 60.000 exames/mês e a redução do prazo para atendimento de 39 para 05 dias.
- Programa de Atenção Farmacêutica: Foi desenvolvido a Padronização de Medicamentos elaborados a REMUME-Relação Municipal de Medicamentos Essenciais, o que tem permitido a adoção de uma política de medicamentos essenciais adequada à realidade local, garantindo atendimento integral com a cobertura das doenças prevalentes no âmbito do município.
- Abrigo para População de Rua: No abrigo para população de rua, foi construído um novo modelo de funcionamento com a implantação de oficinas de artes, literatura e cultivo de plantas alimentícias e medicinais.
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano: Foi elaborado o manual de Orientação ao Usuário, pelo qual a Secretaria de Desenvolvimento Urbano está colocando à disposição dos usuários todos os procedimentos necessários para a obtenção dos serviços pertinentes área de edificações.
- Secretaria Municipal de Transportes: Pactuou com as empresas operadoras do Sistema Municipal de Transporte Coletivo o "Termo de Compromisso com a Qualidade em Transportes" o que tem possibilitado: 61% de renovação da frota, implantação da "Operação Oxigênio", permitindo melhorias das condições ambientais, implantação da "Vistoria Qualidade de Veí-

culos", permitindo melhorias nas condições de conforto, segurança e bem-estar aos usuários.

- Modelo de Gerenciamento de Unidade de Saúde: Enfatiza a adoção de uma gestão participativa, compartilhada pelos funcionários das unidades de saúde e a comunidade local, através de 04 instrumentos gerenciais, que são: Comissão de Saúde, Manual de Procedimentos e Rotina, Sistema de Indicadores, Equipe de apoio à coordenação, Fórum Regional de Coordenadores
- Guia de Serviços: Serve de orientação sobre as áreas de atuação da Prefeitura de Vitória.

b) Melhoria na Gestão Interna da Prefeitura

São projetos que visam a transformação dos métodos de trabalho nas várias áreas da prefeitura, visando ao aumento da eficiência e da eficácia na gestão. As equipes de Qualidade envolvem cerca de 200 servidores e foram treinadas nas Técnicas de Trabalho em Equipes, Realização de Reuniões Eficazes e Métodos de Análise de Solução de Problemas. Neste tópico temos três itens importantes:

1. Usina de Lixo : reduziu em 95% o processo de compostagem do lixo em suas instalações , implantou o Plano de Intervenções em Segurança e Higiene do Trabalho, o programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, além da execução do projeto de paisagismo interno e periférico, permitindo a melhoria das condições de trabalho na Usina de Lixo.
2. Protocolo Geral : as mudanças possibilitaram aumento de 30% na capacidade de montagem de processos, eliminando filas no atendimento, além da diminuição em 90% dos erros no preenchimento dos Boletins de

Acompanhamento e a redução do tempo de demora para a atualização dos dados de 3 dias para 12 horas.

3. Qualidade de Vida do Servidor : adoção do cartão magnético para recebimento dos salários, acabando com as filas no dia do pagamento. Oferta de atividades esportivas, melhoria de condições de trabalho e capacitação profissional também fazem parte do projeto de qualidade de vida do servidor.

Vitória *on line*

A Internet tem servido como instrumento de comunicação altamente eficiente para Vitória. Com um site muito bem elaborado, por profissionais do Universo *On Line*, há um ano a prefeitura vem disponibilizando para o mundo dados importantes sobre o município e sua administração. Na página de Vitória é possível obter todas as informações relativas a projetos em andamento, histórico da cidade, filosofia de governo, potencial turístico, enfim dados que confirmam uma estrutura pública organizada e que tem a democracia das informações como valor essencial para se alcançar a cidadania. (Ver anexo)

4. 2. Porto Alegre – RS

Neste caso, o estudo valeu-se da vasta bibliografia que discorre sobre a experiência do Orçamento Participativo de Porto Alegre e dos aspectos democráticos da gestão, além de pesquisas na Internet e troca de impressões com os técnicos da prefeitura, que são alunos do curso Gerente de Cidades, sediado no Conselho Regional de Administração de Porto Alegre.

A nova realidade, em que mais diferentes segmentos da sociedade podem discutir e disputar a cidade que querem, tornou Porto Alegre um centro de curiosidade e pesquisa. Vários são os componentes que contribuíram para que Porto Alegre

pudesse viver a experiência de democracia que está vivendo. Mas alguns fatores estão mais aparentes e foram fundamentais:

- A história de lutas dos movimentos populares.
- O respeito ao processo do Orçamento Participativo
- O aprendizado mútuo entre governo e população
- A continuidade do programa político iniciado na primeira Administração Popular.

Outro elemento de fundamental importância para a construção da imagem da Administração Popular foi a política de comunicação, que além de monitorar e controlar a atuação do governo como um todo, teve o papel de veicular as vivências e experiências da população em relação à Administração Popular e de mostrar sua inserção no Orçamento Participativo, bem como de devolver a ela o resultado das ações do governo e de suas próprias ações, fazendo a população se perceber protagonista.

Orçamento participativo

Desde 1989, quando foi eleito o primeiro governo da Frente Popular, cuja plataforma principal de seu programa político era a democratização das relações entre o Estado e a Sociedade, está-se construindo em Porto Alegre, segundo os idealizadores do programa de governo, um espaço público de afirmação da cidadania. Um processo de co-gestão denominado Orçamento Participativo (OP), foi sendo modelado e construído, ao longo dos últimos dez anos, pelo Poder Público Municipal em conjunto com os Conselhos Populares, Associações Comunitárias e a população em geral, para decidir onde serão feitos os investimentos, quais as prioridades e quais as obras e ações a serem desenvolvidas pelo governo.

A cidade está dividida em dezesseis regiões, com base em critérios geográficos, sociais e de organização comunitária, este último incorporado a partir das rei-

vindicações de lideranças dos movimento populares como forma de garantir uma representação efetiva e de discussão organizada num novo patamar.

Os conselheiros das regiões e as temáticas têm como tarefa propor, acompanhar, fiscalizar e decidir sobre assuntos relacionados ao Orçamento e todos os seus desdobramentos, desde as discussões sobre as receitas e as despesas, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, até a execução do Orçamento. As reuniões do Conselho ocorrem ordinariamente uma vez por semana. Os delegados cumprem o papel de cobrar responsabilidades dos conselheiros e de apoiá-los no trabalho de fazer chegar até suas comunidades as informações sobre o que está sendo discutido no Conselho, além de acompanhar, em conjunto com a população organizada (Conselhos Populares, Associações de Moradores, Clube de Mães e entidades setoriais), o andamento das obras previstas no Plano de Investimentos.

A etapa seguinte é a montagem final do Orçamento do Município e do Plano de Investimentos. Nessa fase, as secretarias e órgãos do governo discutem com o Conselho do Orçamento Participativo as obras, seus custos e viabilidade técnica. Essas discussões são levadas a cada região temática, num processo de construção coletiva. Em seguida, o Executivo encaminha e apresenta ao Conselho uma proposta orçamentária detalhada, incluindo todos os itens de receita e despesa. Após a discussão e definição final da proposta é constituído o Plano de Investimentos. Consolidadas as propostas finais, o Plano é submetido à aprovação do Conselho. O Orçamento Municipal é encaminhado pelo Executivo à Câmara Municipal de Vereadores, onde é votado. A democratização do Orçamento Participativo, de acordo com os atores intervenientes, abre um campo para:

- Possibilitar o estabelecimento de um canal propício à discussão e à negociações entre a prefeitura e a população através de diversos fóruns.
- Democratizar a informação, tornando mais transparentes as ações e estimulando o controle popular dos negócios públicos.
- Estimular a regionalização, a descentralização e a auto-organização po-

pular, bem como possibilitar um entendimento mais global da cidade pelos movimentos comunitários.

A comunidade tinha a expectativa de que a administração pudesse priorizar demandas e realizar obras, o que não ocorreu. Isso provocou tensão na relação com a comunidade, resultando um refluxo de 80% na participação em 1990, colocando em risco a consolidação da proposta inovadora. A administração buscou respostas e mudanças, visando legitimar a proposta de governo. Nesse ano, a condução do processo saiu da Secretaria de Planejamento e através de alterações organizacionais significativas, passou para a Coordenação das Relações com a Comunidade (CRC) sustentada numa concepção de atendimento global.

No segundo semestre de 1990, a administração criou o Gabinete de Planejamento (Gaplan) que, junto com o CRC, é vinculado ao Gabinete do Prefeito. Dessa forma, passaram a trabalhar de maneira integrada, demonstrando a importância dada ao Orçamento Participativo. À CRC cabia coordenar todo o processo político organizativo com as comunidades e ao Gaplan a elaboração do Plano de Investimentos.

A experiência de Porto Alegre mostra que tanto o Executivo quanto o Legislativo perdem parte do seu poder de intervir no Orçamento: o primeiro ao ver-se informalmente obrigado a seguir as diretrizes de uma iniciativa que ele próprio propôs; e o segundo, por não poder contrariar frontalmente uma decisão em boa medida representativa dos anseios da população. O Orçamento Participativo, em seus dez anos de existência, obteve reconhecimento nacional, sendo considerado um exemplo de controle da sociedade sobre o Estado, possível de ser incorporado no cotidiano de diferentes gestões públicas. Vários municípios brasileiros tomaram a iniciativa de introduzir esta nova forma de envolver a população na discussão do Orçamento, independente do partido político que governava esses municípios. Essas iniciativas projetaram Porto Alegre no cenário nacional, repercutindo também internacionalmente.

Em 1996, a experiência de Porto Alegre foi escolhida entre as 40 melhores experiências de gestão pública pela Organização das Nações Unidas (ONU), para ser apresentada no HABITAT II, em Istambul (Turquia).

Reforma tributária

Em 1989, a Prefeitura realizou uma reforma tributária, destacando-se o polêmico projeto que introduziu a progressividade no pagamento de IPTU, o que acarretou um crescimento de 132% em relação ao ano anterior, possibilitando o saneamento financeiro e elevando a capacidade de investimento. Entre 1990 e 1991, aumentou-se a capacidade de investimento para 13% do orçamento, criando, assim, condições de credibilidade para sustentar as propostas da administração, o que repercutiu positivamente, pois materializou-se uma inversão de prioridades visando atender à população mais carente da cidade, que representa 40% da população total.

No terceiro ano de governo, começaram a se tornar visíveis as obras pautadas pelo primeiro ano de participação e o início das obras do segundo ano, sendo que a partir desse momento o processo começou a se reverter. A discussão do Orçamento Participativo tornou-se pública. Em 1990, participaram 976 pessoas nas Plenárias Regionais, representando 467 entidades. Esse número subiu para 3.694 (representando 503 entidades), em 1991, e para 7.610 participantes (representando 572 entidades), em 1992. A crescente participação – 10.735 pessoas em 1993, 11.247 em 1994 e 14.267 em 1995 – demonstra a vitalidade do processo e os desafios que estão colocados para garantir a sua continuidade.

Se o primeiro mandato, tendo à frente do processo o prefeito Olívio Dutra (1989-1992), caracterizou-se pelo saneamento financeiro e a credibilidade política das novas propostas, no segundo mandato, com o prefeito Tarso Genro (1993-1996), ficou evidenciada a continuidade e o aprofundamento do projeto denominado

democrático e popular. A estratégia de governo resume-se em cinco pontos fundamentais:

- Consolidação e ampliação da hegemonia na sociedade, a partir de três movimentos: o de qualificar a relação com os setores organizados, o de aprofundar o perfil popular do governo, com uma maior inserção nas periferias e o de buscar a ampliação do apoio das camadas médias com o objetivo de se viabilizar uma proposta política de conteúdo universal para a cidade, ou, como consta no programa de governo: o projeto de uma cidade para todos.
- Aprofundar e radicalizar o processo de democratização da cidade, reforçando ainda mais o Orçamento Participativo.
- Reforma da cidade, com instalação de um fórum para discutir o planejamento de Porto Alegre.
- Qualificar os serviços prestados à comunidade, dando continuidade governamental em relação à administração anterior.
- Projetar Porto Alegre no Estado, no País e no Cone Sul, tornando-a referência de um novo modo de governar.

Diante dessas metas, a segunda gestão da Administração Popular procurou qualificar o processo de participação popular, buscando romper com as barreiras do localismo e tornando a experiência conhecida e reconhecida além dos limites de Porto Alegre. Essas medidas inseriram dois componentes novos: um projeto de futuro para a cidade e uma política de inserção mais global, projetando Porto Alegre internacionalmente, em especial no Cone Sul.

O projeto Porto Alegre Mais-Cidade Constituinte, criado em 1993, nasceu no primeiro ano do segundo governo da Frente Popular e tinha como objetivo discutir e planejar a cidade desejada, envolvendo todos os setores da sociedade, entre eles:

membros do Orçamento Participativo, as Universidades, entidades de classe sindicais e comunitárias, bem como a população em geral. A partir de duas indagações – *Que cidade queremos? O que nos propomos a alcançar nos próximos anos?* – a Prefeitura conclamou todos os segmentos da sociedade para discutir o esboço de um plano estratégico para o município.

Por outro lado, surgiu a perspectiva de ampliação do leque de atores sociais envolvidos nos processos participativos. O objetivo era alargar a base social do novo governo em direção aos setores médios e ao empresariado, os quais tinham e têm pouca presença no Orçamento Participativo, conforme indica um documento do governo:

É necessário delimitar o sentido da estratégia, ou seja o objetivo político que buscamos neste primeiro ano, como condição prévia para o credenciamento da Frente Popular como uma referência na cidade, no Estado e no país. Isso não significa buscar uma unanimidade na cidade, mas gerar um movimento que possa manter e ampliar a base social do governo...A instalação de um processo de debate público e amplo (cidade constituinte), envolvendo as mais amplas representações da cidadania na construção, não de um futuro a ser desenhado em definitivo, mas de alguns elementos básicos deste futuro, tem uma importância estratégica.⁵⁴

Foram organizados debates, palestras e reuniões de trabalho com líderes comunitários, ONGs, parlamentares, empresários, governantes, urbanistas e intelectuais. Participaram do processo de discussão cerca de 350 pessoas, que integraram quatro grupos de trabalho: Organização da Cidade; Desenvolvimento Econômico; Circulação e Transporte e Políticas Tributárias. Para reforçar as discussões foram chamados especialistas de cidades de todo o mundo para falar sobre desafios urbanos, que participaram de eventos cujos temas eram: gestão democrática; cidade descentralizada; combate às desigualdades e exclusão social; promoção da qualidade de vida e do meio ambiente; riqueza e diversidade cultural; cidade atrativa e competitividade; articulação da parceria público/privado; estratégias para o autofinanciamento e articulação com a Região Metropolitana. Os resultados começaram a apare-

⁵⁴ Coordenação do Governo: *Estratégia de Governo para 93 e ações para constituir o seu perfil, jan/93.*

cer em 94, quando a prefeitura iniciou o Projeto Centros de Bairros, com o objetivo de criar "pólos de centralidade", levando equipamentos urbanos de lazer, abastecimento e saúde às várias regiões da cidade.

O próximo passo foi criar o Plano de Desenvolvimento Econômico, que instituiu as Feiras Modelo, com preços mais reduzidos em função da intermediação da prefeitura. Na área de habitação foi criado o Conselho de Acesso à Terra e à Habitação, formado por representantes do Orçamento Participativo e do Fórum da Reforma Urbana, Administração, União dos Moradores de Porto Alegre, Instituto dos Arquitetos do Brasil, Sociedade de Engenharia. O Conselho funciona como órgão consultivo para políticas de acesso à terra e à habitação. O Plano Diretor da Cidade, que vigorava desde 1979, foi reavaliado. A cidade foi regionalizada para efeitos de planejamento. Identificamos conflitos e potencialidades no município e para cada uma dessas situações criaram-se campos de atuação com o objetivo de manter o desenvolvimento sustentado da cidade,⁵⁵

Tomando-se por base esses aspectos, uma primeira definição que pode ser dada ao "Porto Alegre Mais - Cidade Constituinte" é que se trata de um projeto que nasce como uma resposta política em uma conjuntura específica, que resgata elementos do repertório de um governo que foi testado nas urnas como vitorioso, mas vai além deste. Propõe-se à mobilização da cidadania e dos atores sociais diversos, para um processo democrático de discussão e definição sobre diretrizes e projetos estratégicos.

Políticas sociais

Em Porto Alegre tem ocorrido uma sensível alteração da distribuição dos recursos nos últimos doze anos. Anteriormente, os recursos eram alocados em grandes obras viárias ou naquelas com repercussão eleitoral. Além disso, os financia-

⁵⁵ Newton BURMEISTER, Secretário de Planejamento Urbano de Porto Alegre, Revista Cidade, Jan/1997.

mentos externos existiam em maior quantidade, facilitando, inclusive, os desperdícios. Com a Administração Popular e a priorização, pela própria população, dos gastos em áreas como saneamento básico, deslocou-se a alocação de recursos dos setores ditos tradicionais para a área social.

Também a quadruplicação do número de escolas da rede municipal no período 86/95 e a forte pressão pela municipalização dos serviços de saúde e assistência social contribuíram para isso. Segundo dados do setor financeiro da Prefeitura, em 1985 o gasto com educação e saúde foi 13% do orçamento; em 1995 superou os 36% da despesa total. Os percentuais de gastos com a saúde, com a educação e a assistência social, na gestão Tarso Genro, apresentaram uma evolução positiva, confirmando o compromisso do governo com essas áreas, que são priorizadas pela discussão e definição no Orçamento Participativo.

Mas, no que se refere à questão habitacional, pode-se constatar que durante o período em questão foi mantido um percentual médio de 3,5%, mesmo em 1994, quando a regularização fundiária foi eleita a principal prioridade da cidade no Orçamento Participativo. Em seu último ano de governo, na discussão do Orçamento de 1997, a habitação foi destacada como a principal demanda a ser contemplada no Orçamento Participativo. A diferença em relação aos anos anteriores é que desta vez os recursos destinados seriam bastante superiores, correspondendo a 15,9% do total de investimentos na cidade.

Política educacional

A Administração Popular, no período de 1993-96, desenvolveu através da Secretaria Municipal de Educação (SMED) o projeto "Escola Cidadã".⁵⁶ Em 1995,

⁵⁶ A construção da Escola Cidadã, que tem a "Gestão Democrática e a Qualidade do Ensino" como pressupostos centrais da política educacional da SMED, desencadeou um processo de participação direta nas decisões, de todos os sujeitos sociais que integram as diversas instâncias do sistema municipal de ensino. (PMPA/SMED 1996).

foi realizada a Constituinte Escolar, um projeto cujo objetivo era estabelecer formas de romper com o pensamento tradicional dominante no funcionamento das escolas municipais. Para concretizar este objetivo, os professores elaboraram princípios favoráveis à criação de uma nova realidade na escola que conduzisse à permanência do educando e, o mais importante, resgatasse sua cidadania. O método utilizado para a consolidação destes princípios foi a discussão coletiva, envolvendo todos os segmentos presentes na vida escolar.

O processo Constituinte Escolar iniciou-se com a organização de quatro grupos temáticos por escola, representados por pais, alunos, funcionários e professores. Os temas discutidos foram : currículo e conhecimento; gestão; avaliação e normas de convivência. Após um ano e meio de discussão, com ampla participação, foram realizados encontros regionais, culminando com o Congresso Constituinte, do qual participaram mais de 500 delegados eleitos na escola.

Sistema de saúde

Um bom indicador para saber se a saúde de um determinado município vai bem é a mortalidade infantil. Nenhum outro indicador reflete tão bem a situação de saúde – e a qualidade de vida – de uma população. *É nesta faixa etária que os agravos decorrentes de uma variedade de fatores se fazem sentir. E é nesta fase que as ações de saúde, numa ampla gama que vai do saneamento básico até a assistência médica, passando pela nutrição e pela vacinação, produzem os seus efeitos visíveis.*⁵⁷ Porto Alegre tem apresentado uma diminuição importante desse coeficiente. Considerando-se que em 1980 era de 37 óbitos em cada 1000 nascidos vivos (NV), a redução foi de 50% nos anos 90, passando a 18 óbitos em 1000 (NV). Um maior nível de informação e a melhoria na qualidade de vida proporcionada pela priorização de investimentos, principalmente em saneamento básico nos últimos oito anos, são razões que certamente têm contribuído esses resultados.

⁵⁷ SCUAR, Moacyr J. Apud "Os desafios da Gestão Municipal Democrática" Porto Alegre.

Saneamento básico

Em 1989, a população de Porto Alegre surpreendeu até mesmo o recém-eleito governo da Administração Popular ao escolher como sua prioridade o tema saneamento básico. A principal bandeira da campanha eleitoral havia sido o transporte coletivo. Para confirmar essa opção, durante os três anos seguintes o tema saneamento básico se repetiria na escolha dos participantes do Orçamento Participativo, sendo alterado somente em 1994 com a priorização da Regularização Fundiária. O resultado extremamente positivo dessa decisão coletiva foram os investimentos realizados pela Administração Popular, com repercussão nos índices alcançados. A água tratada beneficia 99% da população do município. A cidade possui um índice de 76% de economias dotadas de esgoto com tratamento primário e misto.

Embora a gestão apresente resultados positivos, é importante considerar algumas questões. Pelos dados analisados em diferentes áreas, mas especialmente os sociais, vê-se que os resultados positivos começam a aparecer, em geral, no terceiro ano de mandato (1995). Mesmo sendo um governo que reforça a continuidade do anterior, sofre um descompasso até ganhar uma marca própria.

A dinâmica intensa do Orçamento Participativo tem monopolizado as atenções de lideranças, muitas vezes restringindo o processo de articulação das comunidades. Aliado o tempo despendido em reuniões e no trabalho de montagem de demandas ao forte apelo do Orçamento Participativo sobre a população, por dar respostas às suas necessidades, as comunidades têm dificuldade para organizar espaços próprios e autônomos. A instância do Orçamento, que é de decisão conjunta com o Poder Público Municipal, acaba sendo utilizada como espaço de construção dos interesses populares, limitando a autonomia organizativa. Algumas regiões já apresentam sinais de desconstituição de espaços próprios que, em outras épocas, foram bastante atuantes e fundamentais para a concretização do próprio Orçamento Participativo.

Se, por um lado, o Orçamento Participativo tem conseguido mobilizar cada vez mais a população de Porto Alegre, outras iniciativas desse mesmo governo tiveram dificuldades. Um exemplo é a reformulação do Plano Diretor, que na sua concretização em grupos de trabalho não apresentou uma participação tão efetiva de representantes "mais populares", pelo menos não o bastante para que a discussão saísse do círculo restrito dos chamados setores técnicos. Há uma dificuldade real dos setores populares entenderem a amplitude do Plano e de seus desdobramentos concretos. Essa dificuldade ainda não foi sanada, embora a discussão tenha sido realizada em todas as regiões do Orçamento Participativo.

Apesar desse governo ter criado o projeto Cidade Constituinte com a finalidade de traçar um planejamento estratégico para a cidade do futuro, nem sempre utilizou-se deste instrumental para buscar alternativas de solução para questões importantes. Em alguns momentos, as ações foram desencadeadas levando em consideração muito mais a intuição política de dirigentes ou a pressão popular. Neste rol inclui-se a política habitacional imprimida pelo Município e que não conseguiu ganhar efetividade, principalmente no que se refere a questões fundiárias, gerando algumas insatisfações e descrença quanto a possíveis decisões a serem tomadas pelo governo nessa área.

Passados oito anos desde o início do Orçamento Participativo, perduram a desigualdade na apropriação e na reprodução de informações pelas lideranças e pela população em geral e também as dificuldades de trânsito em espaços burocráticos para buscá-las. É evidente a necessidade de se investir neste setor. Ainda relacionado ao acesso à informação, é importante ressaltar que há poucos dados sistematizados para uma análise mais apurada dos resultados de melhoria na qualidade de vida, como consequência do novo modo de gerir a cidade.

Uma última questão que merece ser aprofundada é a relação entre a democracia direta participativa e a democracia representativa. Trata-se de um desafio tanto para o Legislativo quanto para o Executivo e também para a população, que viu

redesenhado o papel destes dois poderes. É usual que vereadores, a partir de críticas formuladas na imprensa, demonstrem sua insatisfação com o Orçamento Participativo, ao constatarem que esse processo esvazia seu poder institucional e sua capacidade de ação direta.

Apesar dessas considerações, é preciso reconhecer que houve uma ampliação da hegemonia política da Frente Popular, com forte inserção na cidade. A vitória no primeiro turno para o terceiro mandato do candidato do Partido dos Trabalhadores, numa cidade onde o habitual era a alternância no poder pelos diferentes partidos, é um dado que confirma a força política destes últimos governos.

Além disso, Porto Alegre apresentou uma diferença em relação à maioria das cidades brasileiras: o voto no partido – uma novidade política neste País. Um governo com um discurso unificado e não personalizado, com uma política de comunicação centralizada, que tem reforçado continuamente a construção da cidadania, com investimentos cada vez maiores na área social, foram, sem dúvida, fatores importantes para este resultado.

Outro dado importante foi Porto Alegre ter se tornado a cidade com melhor qualidade de vida, com índices sociais elevados, de acordo com pesquisas realizadas e divulgadas em 1996, em revistas como *Dirigente Municipal* e *Exame*. Atualmente, a população tem uma clara percepção das suas necessidades e da sua capacidade de realizar um governo compartilhado, inclusive nas responsabilidades de gerir o Estado, embora com respingos sobre a sua autonomia. O processo de participação nas decisões públicas tem outorgado um sentido de apropriação do que está sendo realizado na cidade. Ele segue amadurecendo a cada ano e consegue ter continuidade por haver uma força de vontade conjunta de querer que funcione efetivamente.

4.3. Curitiba – PR

Para relatar às práticas vivenciadas pela administração municipal de Curitiba optou-se por levantar informações através da internet, participação em seminários, pesquisa bibliográfica e por uma visita de caráter técnico ao Instituto Municipal de Administração Pública-IMAP, que tem como missão “promover a melhoria contínua da capacidade de governar a cidade, de modo que isso se traduza em serviços de qualidade para a população”. O IMAP desenvolve suas atividades por intermédio de equipe multidisciplinar especializada em gestão pública estratégica ou de consultorias conveniadas. Os principais projetos em desenvolvimento compreendem o apoio à implementação dos projetos que compõe:

- Apoio à implementação dos projetos que compõem o plano de Governo da Administração Cassio Taniguchi, focando a tecnologia do funcionamento matricial, o planejamento estratégico e a gestão de projetos.
- Delineamento e planejamento estratégico das Secretarias e Órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba.
- Desenvolvimento organizacional e funcional das Secretarias e Órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba e estudos de novas formas de gestão pública.
- Educação orientada para o desenvolvimento de gestores públicos utilizando metodologia de educação em serviço, treinamentos extensivos e cursos de pós-graduação.

O ex-prefeito de Curitiba, Jaime Lerner, alterou profundamente o perfil sócio-econômico da cidade. Fez intervenções no ritmo de crescimento da cidade, orientando o fluxo populacional para as regiões mais bem servidas de aparelhos públicos; e conseguiu, a continuidade administrativa, o que parecia impossível: fazer de uma cidade com vocação para metrópole um lugar aprazível para viver (LAMOUNIER & FIGUEIREDO).

O Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba-IPPUC, órgão responsável pelo planejamento continuado da cidade, tem suas origens na década de 40; e foi a partir dos anos 60 que este órgão elaborou o Plano Diretor, com o objetivo de pensar Curitiba nos próximos 20 anos. O Plano Diretor do IPPUC foi discutido com todas as entidades representativas da população, em diferentes bairros da cidade, caracterizando neste processo o enfoque democrático, ficando pronto em 1967, mas posto em prática somente na primeira gestão do prefeito Jaime Lerner em 1971. Esse plano imaginou um novo desenho para Curitiba e diferente de tudo que tinha sido feito no Brasil até então e que praticamente permitiu que as camadas da população mais pobres apenas crescessem aleatoriamente em qualquer ponto das grandes cidades. Esta visão estratégica do planejamento urbano permitiu à cidade reestabelecer a rua como palco do convívio social e evitou que o centro comercial ficasse abandonado. Os bairros ganharam a função de mini-distritos, com todos os serviços que antes só se encontravam no centro.

Outra idéia de grande sucesso do Plano Diretor foi a criação dos imensos parques da cidade (total de 16), que deu início a política ambiental, prevenindo Curitiba das enchentes e promovendo o saneamento básico, ao invés de lotear os grandes vazios urbanos, o que até poderia gerar mais impostos para o município.

É com o apoio dos dois órgãos IMAP e IPPUC que a Prefeitura Municipal de Curitiba constrói uma gestão estratégica, introduzindo as medidas da Reforma Gerencial e avançando para um processo de gestão democrática. É neste contexto que se procura identificar um modelo referencial para a gestão dos municípios brasileiros, sem que estejamos revelando a ênfase dada aos processos de planejamento e gestão urbana, já muito difundidos.

O que interessa apreender então, no escopo deste estudo, é a gestão intra máquina como propulsora para a gestão social, política e econômica do município. O atual governo de Curitiba assumiu a gestão 1996/2000 com a visão de que era necessário aperfeiçoar os instrumentos de gestão progressivamente desde o primeiro

dia de mandato. Assim, o Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, passou a ter como uma de suas tarefas iniciais a implementação do funcionamento matricial na prefeitura, a implementação dos projetos estratégicos e o planejamento estratégico dos órgãos da prefeitura.

Foi também criada a Assessoria de Informações no Gabinete do Prefeito, com a incumbência de implantar um Sistema de Informações Governamentais em rede, de forma a permitir gestão apoiada em comunicação informatizada em tempo eficaz de todas as ações e projetos do Governo Municipal, conhecida como Sala de Situação, de onde o prefeito tem informações precisas e atualizadas de todos os projetos.



Figura 4.1. – Gestão estratégica

O Plano de Governo, que é o ponto de partida da Gestão Estratégica e que tem como base a gestão compartilhada e a ação planejada, foi transformado em doze projetos prioritários, que acabaram se desdobrando em vinte e três projetos, encabeçados por coordenadores escolhidos pelo prefeito e sediados no IPPUC, com a missão de, cada qual com seu grupo matricial formado com as Secretarias e Órgãos afins, transformar as idéias-força em projetos consistentes, para em seguida implementá-los e acompanhá-los. Para Olinda de Alemida Teles, assessora do IMAP, *este novo modelo de gestão aumentou a nossa capacidade de governo, melhorando o grau de governabilidade.*

Processo de Planejamento Estratégico

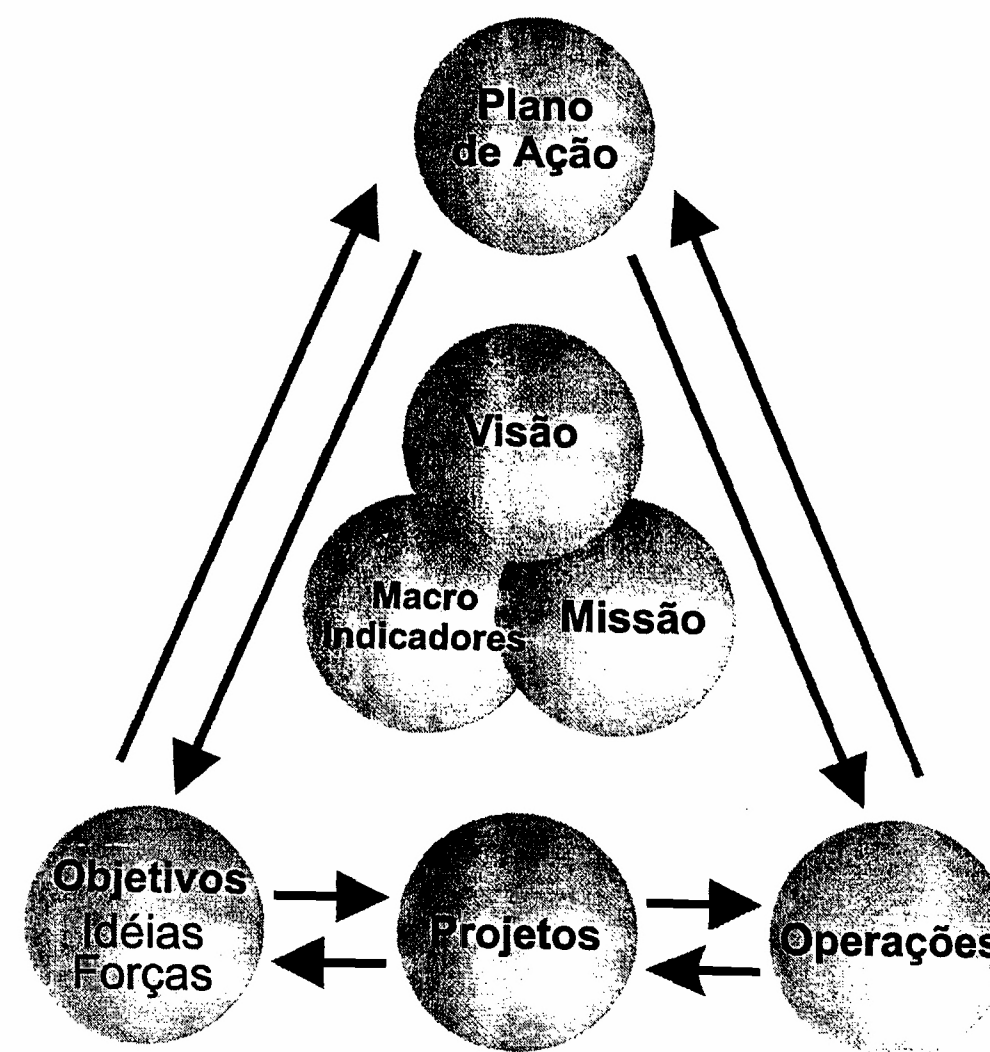


Figura 4.2. – Processo de planejamento estratégico

Na construção de um modelo de gestão estratégica na administração municipal de Curitiba, o planejamento tem ocupado um papel fundamental. O IMAP tem dedicado considerável parte do seu trabalho para a escolha, apropriação e multiplicação institucional de métodos adequados de planejamento, que sejam conceitualmente potentes, capazes de funcionar como ferramentas comunicativa para um grande número de atores. Para o trabalho de desenvolvimento institucional; o IMAP tem se apoiado no Planejamento Estratégico Situacional-PES, de Carlos Matus. Um dos objetivos é o de tornar possível o uso de tecnologias de planejamento em larga escala na administração pública, e neste sentido, o IMAP tem escolhido consultorias com experiência de desenvolvimento de tecnologias simplificadas de planejamento para uso governamental em escala institucional.

A essência dos conteúdos que vêm sendo na prática, inicialmente junto aos 23 Projetos Estratégicos do Plano de Governo, deriva do PES e do MAPP e também do Planejamento Orientado por Objetivos-ZOPP, que é a metodologia de elaboração de projetos adotada internacionalmente pela GTZ - *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*, organismo para cooperação técnica do governo da Alemanha. Da forma como vêm sendo utilizados, podem ser encontrados em "Uma Sistematização e Discussão de Tecnologia Leve de Planejamento Estratégico Aplicada ao Setor Governamental", de CECÍLIO (1997) e no "Manual de Planejamento" de SANTOS & FERREIRA (1997).⁵⁸ Os passos do método de planejamento estratégico que vem sendo adotado em Curitiba, são os seguintes:

1. Definição da Missão do Projeto: Estabelecimento compartilhado com inequívoca clareza, da missão do projeto cuja formulação se inicia, ou do órgão planejador. A missão deve conter os produtos que a ação planejada pretende obter, a clientela para a qual se destinam estes produtos e as características que o produto deverá ter.

⁵⁸ FONTE : www.curitiba.arauco.br

2. Definição do arquivo de problemas: O método é estruturado a partir de problemas. Para que a missão seja realizada é necessário passar de uma situação atual para uma situação desejada. Para isso, é necessário enfrentar um conjunto de problemas. Os problemas podem ser questões já existentes, que virão a existir no futuro se nada foi feito ou oportunidades que devem ser aproveitadas. Serão sempre problemas quase-estruturados que não admitem uma única solução. Além disso, devem ser escolhidos os problemas finais, que configuram situações vivenciadas concretamente pela clientela antes definida. Do arquivo de problemas serão destacados um ou alguns problemas centrais que serão objetivo do planejamento.
3. Descrição do problema a ser enfrentado: A descrição de um problema cumpre duas finalidades. Primeiro, reduzi-lo a um mesmo entendimento por parte do conjunto de atores que planeja. Segundo destacar os indicadores que deverão apontar a modificação da situação em que as ações planejadas pretendem impactar. A descrição não precisa ser extensa, mas deve ser precisa, quase sempre quantificável e ter fontes claras de verificação.
4. Explicação do problema : O problema do planejamento deve ser explicado. Suas causas devem ser identificadas, separadas das suas consequências e ordenadas segundo categorias diferenciadas e seqüências causais.
5. Identificação de nós-críticos: Não são todas as causas de um problema que merecem atenção. Nós-críticos são causas que constituem centros práticos de ação e, uma vez atacadas, tem grande impacto na solução do problema.
6. Desenho de operações para enfrentamento de nós-críticos: As operações são conjuntos de ações que, realizadas, devem resolver total ou parcialmente o nó-crítico em questão. São formuladas com objetivos, com pro-

duos, resultados e recursos bem definidos e com prazos e responsáveis designados.

7. Análise de viabilidade do Plano: São analisados os atores que controlam os recursos das operações e suas motivações. Quando tais atores possam se constituir em opositores ao plano, são estudadas alternativas para criar viabilidade.

Considerou-se relevante a apresentação do método PES de forma simplificada neste ponto para demonstrar que embora o método possua uma extrema carga de complexidade, é possível reconstruí-lo de modo a tornar o desempenho mais ágil e simplificado seus formatos básicos, para que seja utilizado numa perspectiva de democratização, de produção de movimentos organizacionais e sociais sinérgicos.

Quadro 4.1 – Matriz da Gestão Estratégica

LÓGICA DA QUESTÃO	LÓGICA DO PLANEJAMENTO / GESTÃO	LÓGICA DA POLÍTICA
QUEM AVALIA O PLANEJAMENTO DO PLANO	COMO SE AVALIA O SUCESSO DO PLANO	QUAIS OS PROBLEMAS
NÍVEL 1	MODIFICAÇÃO NOS DESCRITORES	PROGRAMA DE GOVERNO - DEMANDAS DA POPULAÇÃO POR QUALIDADE DE VIDA - COMPOSIÇÃO DAS FORÇAS POLÍTICAS
NÍVEL 2	MODIFICAÇÃO NOS DESCRITORES DOS NÓS CRÍTICOS (INDICADORES)	DESCRITORES
NÍVEL 2	O CUMPRIMENTO DAS OPERAÇÕES	COMO SÃO OS PROBLEMAS? POR QUE EXISTEM OS PROBLEMAS? COMO ENFRENTAR OS PROBLEMAS?
NÍVEL 3	A SUA DEMOSTRAÇÃO	OPERACIONAL
NÍVEL 2	IMPACTO NOS NÓS CRÍTICOS	O QUE RESULTA DAS OPERAÇÕES? O QUE VEM OS PRODUTOS? O QUE SE ESPERA DOS RESULTADOS?
		PRODUTOS RESULTADOS

Fez parte do processo de implantação deste novo modelo uma série de treinamentos de desenvolvimento pessoal, de grupo e gerencial, em regime de imersão, onde foram aplicadas técnicas experienciais, onde toda diretoria do IPPUC e IMAP e os coordenadores de projetos vivenciaram situações físicas e emocionais intensas, através de jogos que demandaram as habilidades necessárias à gestão de projetos em grupos matriciais, tais como : capacidade de mudança, ousadia, liderança, conhecimento de suas resistências, limites e ansiedade, definição e cumprimento de metas, sensibilidade política e técnica, trabalho em equipe matricial, motivação e integração da equipe, negociação e resolução de conflitos, clareza dos diversos papéis e atores, compartilhamento com o grupo e com a estrutura funcional, propiciando uma integração entre os grupos. Segundo a assessora do IMAP, Olinda de Almeida Teles, *o maior problema é a questão da duplicidade de comando. É o fato que mais perturba, uma vez os projetos são executados matricialmente do começo ao fim.*

Considerando que a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações desejadas e que portanto, deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas, decidiu-se que para a implementação do Plano de Governo a estrutura mais adequada é a matricial por respeitar a estrutura existente na Prefeitura e flexibilizar o desenvolvimento dos projetos do Plano de Governo.

Como vantagens apontadas pela atual administração de Curitiba quanto ao modelo matricial, podem ser destacados: o equilíbrio de objetivos, pela atenção dispensada às áreas funcionais e às coordenações dos projetos; a visão dos objetivos dos projetos através das coordenações desses projetos; desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e de equipes que se identifiquem com as metas dos projetos ; por eliminar mão-de-obra ociosa, pois o profissional ou está trabalhando em algum projeto ou está desenvolvendo suas tarefas no seu órgão funcional; por eliminar cadeias hierárquicas, pela existência de comunicação entre projetos e funções, sem a obrigatória observância aos chamados "canais competentes"; o conhe-

cimento especializado pode estar disponível para todos os projetos, em base igual, assim, o conhecimento e a experiência podem ser transferidos de um projeto para o outro; a utilização de mão-de-obra pode ser flexível, porque mantém uma reserva e especialistas nas estruturas permanentes, funcional e de serviços. Assim se expressa Olinda de Almeida Teles: *Nós não poderíamos ter cada um formatando seus projetos de uma diferente maneira porque você não tem como avaliar os resultados, que é o grande mote desta administração, juntamente com o impacto desses resultados na qualidade de vida da população.* Segundo essa assessora, assim como a administração aponta vantagens neste novo processo de execução de projetos governamentais, ela considera também os riscos, que podem ser:

- de insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento padrões de eficiência e de uniformidade de práticas entre os especialistas que não são mais controlados por um chefe único;
- de insegurança entre os membros do projeto, porque suas equipes são dispersadas após o término do projeto; de um indivíduo, numa situação de conflito, ficar prensado entre dois chefes, na medida em que verticalmente presta contas ao chefe de seu departamento funcional e horizontalmente reporta-se ao coordenador de projeto;
- de muitas vezes o coordenador do projeto entender que tem pouca autoridade quanto aos departamentos funcionais, enquanto os chefes dos departamentos julgam que o coordenador de projeto está interferindo no seu território e
- de haver conflito de autoridade, caso não haja um adequado relacionamento interpessoal entre os chefes de grupos funcionais e os coordenadores de projetos.

Esclarece ainda a mencionada assessora:

Eu diria que as resistências ainda estão colocadas. Agora só foi possível realizar todas estas mudanças em virtude de uma forte vontade política. Você não rompe com essas estruturas, não passa da figura tradicional de administração pública tradicional para um modelo gerencial, onde o funcionário, o técnico realmente é um gerente do seu trabalho, que presta contas se não houver uma forte vontade política, explica a assessora do IMAP.

Quadro 4.2. - Assessoramento à Gestão de PEPGs

PREFEITO	ASSESSORAMENTO												MEIO		SOCIAL		INFRA - ESTRUTURA				
	SEAM	SGM	SMCS	IMAP	IPMC	SMAD	SME	SMHP	FECC	SMAB	SMCT	SME	SMEL	SMS	CIC	IRPUC	IRPUC	SMOP	SMAS	SMU	URBS
ASSESSORAMENTO A GESTÃO DOS PEPGs GABINETE - IPPUC - IMAP																					
01 BR - CIDADE																					
02 LINHA DE EMPREGO																					
03 EMPÓRIO METROPOLITANO																					
04 PLANO ML																					
05 SANEAMENTO BAIRRO A BAIRRO																					
06 VILA OLÍMPICA																					
07 CIDADÃO EM TRANSITO																					
08 REDE INTEGRADA DE SEGURANÇA																					
09 CENTRO DE BAIRRO																					
10 DIGITANDO O FUTURO																					
11 CORAÇÃO SOCIAL / CIDADÃO SAUDÁVEL (COORDENAÇÃO AÇÃO SOCIAL)																					
12 AVULSA																					
13 EIXO BARÃO - RIACHUELO																					
14 ZONEAMENTO E USO DE SOLO																					
15 PORTÃO CULTURAL																					
16 PATRIMÔNIO CULTURAL																					
17 MONITORAÇÃO DA GESTÃO URBANA																					
18 REVIVENDO CURITIBA																					
19 SEGURANÇA NO TRANSITO																					
20 CIRCULAÇÃO NA ÁREA CENTRAL																					
21 REBOUCAS																					
22 HABITAÇÃO																					
23 EL NIÑO																					

O fato de alguns projetos já estarem em elaboração ou até com financiamento definido, também criou reação. No entanto os momentos (explicativo; normativo; estratégico e tático-operacional) do planejamento estratégico desenvolvem-se em cadeia contínua, em qualquer ordem, e cada momento compreende os demais (MATUS, 1996), criando-se com a reavaliação do projeto uma oportunidade de reflexão e aperfeiçoamento do mesmo, e a partir de uma equipe matricial que esses projetos ainda não possuem. Uma observação a ser feita é de que com a liberdade dada às Secretarias e Órgãos de participarem nos projetos que quisessem, chegou a haver participação em temas que nada tinham a ver com a respectiva área de atuação.

Entre os pontos positivos apontados ao processo podem ser destacados a rapidez na elaboração dos projetos estratégicos; o trabalho realizado em equipes multidisciplinares, permitindo a todos uma visão global do Plano de Governo; o funcionamento matricial, tendendo a eliminar os "guetos", tornando possível a correção rápida de rumo; diminuição da burocracia; criação de compromisso gerado pelo conhecimento; aumento da integração, da motivação e da participação.

Para completar o processo, os Secretários também se matriciam através de reuniões sistemáticas entre áreas afins e entre essas e a área meio, procedimento que vem ocorrendo desde julho de 1997 e segundo os secretários com visível melhoria na integração, na revisão e no aprofundamento das políticas municipais. Da mesma forma, iniciou-se um processo de apresentação e discussão técnica de cada projeto estratégico com os secretários e dirigentes municipais envolvidos.

O prefeito tem acompanhado sistematicamente os Projetos Estratégicos através de reuniões semanais com os coordenadores e o IPPUC. Nessas reuniões, pautadas pelo IPPUC, vão sendo apresentados, discutidos e direcionados os vários projetos conforme progridem na sua elaboração. Priorizações, tempos políticos, integrações, alocações de recursos, bem como a execução de operações são decididos nesse foro, com a presença eventual de secretários de pasta afetas aos temas em discussão.

Numa etapa final é formado o calendário de trabalho para todo o período de governo, quando é traçado o “caminho crítico” dessa trajetória e ocorre uma priorização, que leva em conta a estimativa dos recursos que serão disponíveis a cada ano, a possibilidade de captar os recursos não existentes e a oportunidade de alongar a execução do plano, deixando “amarrado” para a próxima gestão, ou a necessidade de cortar ações, operações, ou sequências obrigatórias em último caso.

Desenvolvimento institucional

O processo de desenvolvimento institucional dos órgãos que compõem a Prefeitura Municipal de Curitiba tem como objetivo a renovação da gestão pública e está calcado em 3 pontos: liderança, processo de trabalho e resultados. Para implementar este processo, adotou-se o planejamento como estratégia de intervenção em cada órgão, como uma forma de mobilizá-los a pensar, a avaliar os resultados que vêm alcançando, a redirecionar sua ação, obrigando-os a sair da inércia, cientes, no entanto, de que as mudanças requerem um ciclo de aprendizagem, nem sempre tão rápido quanto o desejado e que precisa ser permanentemente estimulado. Este processo foi dividido em duas etapas:

A primeira consiste num delineamento estratégico que, considerando as diretrizes do governo municipal, tem como objetivo promover a discussão e reflexão visando definir a missão, visão estratégica, diretrizes, macroindicadores e estratégias de ação do órgão, bem como a integração de seus dirigentes. Acontece na forma de oficinas e os principais temas enfocados são as transformações do mundo moderno e as exigências que determinam na vida das pessoas e das organizações, as novas tendências da Administração Pública, a gestão pública e cidadão, teoria de planejamento, caminhos para atingir com efetividade os objetivos definidos, formas de medir resultados, além, naturalmente, da análise do próprio órgão, do papel que está cumprindo e daquele que deveria cumprir e as necessidades do cidadão dentro de uma visão estratégica.

A segunda etapa constitui-se na elaboração do Plano de Ação, quando cada unidade da estrutura define sua parcela de contribuição para o atingimento dos objetivos do órgão como um todo. Esta etapa é iniciada com a disseminação, ao corpo funcional, do resultado dos trabalhos realizados no delineamento estratégico de forma a garantir a sinergia entre todos os níveis hierárquicos na construção compartilhada do Plano de Ação. Sua elaboração tem como base o Planejamento Estratégico Situacional-PES, que partindo do arquivo de problemas, representando os obstáculos existentes entre a situação atual e a situação desejada, seleciona o problema ou problemas centrais a serem "atacados", com foco no impacto que representam para os objetivos da organização e no seu nível de governabilidade, tudo permeado pelas diretrizes gerais do Plano de Governo, estabelecidas em conjunto com o prefeito.

Uma vez identificado o problema central, é necessário descrevê-lo, caracterizá-lo de forma precisa, fazendo, sempre que possível, sua quantificação. O produto desta caracterização pode ser utilizado como indicador do impacto na solução do problema.

Indicadores de Resultados

A avaliação de resultados e o impacto desses resultados na qualidade de vida da população é sem dúvida nenhuma um dos grandes desafios da atual administração de Curitiba. Esta experiência começou pelas secretarias e após realizar a reforma estrutural para execução dos projetos e o processo de desenvolvimento institucional, a próxima etapa, que teve início no final de 98 é justamente a definição dos indicadores de resultados da ação de governo. O projeto, denominado Monitoramento e Avaliação de Resultados, é considerado pelos técnicos do IMAP como a maior prioridade para o atual prefeito, Cássio Taniguchi.

Monitorar os impactos de uma ação de governo em Curitiba começou como uma obrigação. O processo teve início com o projeto Linhão do Emprego, um dos maiores projetos estratégicos e que tinha como missão ordenar a ocupação na

área de extensão da linha de alta tensão (38 quilômetros) do Paraná e que corta boa parte da Capital, aproveitando as tendências naturais de trabalho e vocação já estabelecidas com a intenção de gerar empregos.

A missão do projeto foi explicitada da seguinte forma:

Dotar de condições de urbanização, bem como viabilizar geração de emprego e renda para a população que habita a referida área, através da oferta de espaços destinados à produção, à capacidade profissional dos trabalhadores, treinamento gerencial de empreendedores e suporte à especialização e qualidade de micro e pequenas empresas.

O BNDES, financiador do projeto, colocou como um dos itens a serem especificados os indicadores de resultados e foi exatamente esta exigência que veio reforçar uma idéia que estava para ser colocada em prática pela atual gestão. Foram estabelecidos neste caso vários indicadores de resultados:

- total de postos de trabalho que o projeto pode criar;
- total de empresas geradas pelo Linhão do Emprego;
- procedimentos realizados pelos órgão integrantes do Linhão;
- o volume de recurso utilizado pela prefeitura no projeto;
- número de pessoas beneficiadas com isenções fiscais (programa de isenção para atrair pequenos negócios);
- Total de entidades envolvidas;
- equipamentos urbanos e comunitário construídos no Linhão;
- quilometragem total de vias urbanizadas;
- população beneficiada;
- índice sintético de qualidade de vida.

Publicização

Com a edição da Lei 9226, de 23/12/97, foi criado o Programa Municipal de Publicização que tem como objetivo qualificar como Organizações Sociais, as entidades.

Art, 1º – Fica o Poder Executivo autorizado a qualificar como Organizações Sociais, as entidades constituídas sob a forma de fundação, associação ou sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam relacionadas com as áreas social, educacional, ambiental, de desenvolvimento científico e tecnológico, cultural, esportiva e de saúde.

Com a qualificação do Instituto de Curitiba de Informática - ICI, a partir da extinção do CPD- Centro de Processamento de Dados da Prefeitura, como Organização Social, Curitiba tornou-se o primeiro município a praticar o processo de publicização. O ICI presta serviços tanto para a administração municipal, como para o mercado; atuando com receita própria e segundo avaliação do IMAP tem realizado a manutenção dos equipamentos da prefeitura com um custo que foi reduzido em 50%.

Descentralização e Orçamento Participativo

Segundo avaliação do IMAP, os dois últimos anos de governo da atual administração será voltado para controle, avaliação de resultados e descentralização. A descentralização é vista pela atual gestão como elemento que vai caracterizar esta nova fase do planejamento urbano de Curitiba. A prefeitura está descentralizando suas ações através das oito regionais. O Administrador Regional passa a ter neste processo um papel de gerente e de interlocutor entre a comunidade e o poder público. Para Olinda de Almeida Teles, A governabilidade ficou garantida após conseguirmos melhorar a nossa capacidade de governo com uma série de ações internas, agora a intenção da administração é trabalhar mais a comunidade, através da des-

centralização. Dentro deste processo, Curitiba está estudando a implantação do Orçamento Participativo revendo os modelos já existentes para ser adaptado à cidade. Segundo Olinda de Almeida Teles, Algumas secretarias meios como Saúde, Criança e Ação Social já funcionam nas Administrações Regionais e discutem como criar canais efetivos de participação da comunidade nas decisões que dizem respeito àquela Administração.

Sob a ótica deste estudo, considera-se que Curitiba tem praticado uma gestão inicialmente com um enfoque mais estratégico, implementando medidas propagadas pela Reforma Gerencial, avançando no sentido de se praticar uma gestão mais democrática.

4. 4. Quadro de referência

Conforme apresentado no capítulo III, a ICMA e pesquisadores de universidades norte-americanas realizam pesquisas que procuram estudar a evolução do modelo e sua estabilidade, tipologia, mobilidade e mudança no papel dos *city managers* e os aspectos concernentes à dicotomia política/administração.

Ainda são recentes e poucas as iniciativas de adoção do modelo *City Manager* por municípios brasileiros, mas elas já permitem uma tentativa de verificar e evidenciar tendências sobre o quanto a inserção de um gerente municipal pode contribuir para profissionalizar a gestão local.

Ao se construir um Quadro de Referência nesse contexto, espera-se estabelecer e disponibilizar, ainda que incipiente, um método para estudar um modelo de gestão adaptado às peculiaridades locais, que já começa a se disseminar e a assumir contornos de um movimento.

Optou-se por um levantamento qualitativo, mediante entrevistas com os atores centrais desse processo - os "gerentes municipais pioneiros" - e com os prefeitos,

que participaram de entrevistas e depoimentos, além de pesquisa junto à mídia local e coleta de informações com secretários municipais, vereadores e demais autoridades locais, consideradas pessoas-fonte.⁵⁹ Procurou-se criar condições oportunas e situações amistosas de diálogo, além de compatibilizar técnicas de organização do trabalho com organização pessoal, evitando a dispersão, perda de informações e procurando manter o foco do objetivo pesquisado.

As pessoas entrevistadas são qualificadas e experientes, vivenciam as questões abordadas neste estudo, todos com nível superior e pós-graduação (*strictu* ou *latu sensu*) e com competência *para exprimir-se com clareza sobre questões de sua experiência e comunicar representações e análises suas, prestar informações fidedignas, manifestar em seus atos o significado que têm no contexto em que eles se realizam, revelando tanto a singularidade quanto a historicidade dos atos, concepções e idéias (...)*⁶⁰

Foram necessários contatos posteriores com alguns entrevistados para elucidação de alguns pontos, e pesquisas posteriores em mídia escrita ou em outras fontes para complementação das informações prestadas.

Também cumpre destacar que o Quadro de Referência se aplica apenas aos municípios que formalizaram o modelo, assumindo neste ponto o pressuposto da adaptação às peculiaridades locais, embora o campo de estudo tenha abrangido os municípios em processo de implantação.

Não é raro encontrar prefeitos que afirmam estar praticando o modelo seja por delegar poderes a um "super secretário", seja por adotar práticas de gestão privada ao setor público (o que não é, de forma alguma, exclusividade ou requisito do modelo). Os casos assim identificados, não foram considerados.

⁵⁹ (...) "pessoas que, pela sua participação ou pelo estudo, adquiriram competência específica sobre um determinado problema". Antonio CHIZZOTTI, *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo. Cortez, 1991.

⁶⁰ Antonio CHIZZOTTI, op. cit.

Com o Quadro de Referência, pretende-se, além da verificação da hipótese de trabalho assumida, montar um arcabouço de informações que permita tecer considerações sobre a viabilidade de adoção do modelo por outros municípios brasileiros e sob quais condicionantes, bem como alguns pressupostos para o estabelecimento de uma carreira de gerente municipal que efetivamente contribua para a profissionalização da gestão local no Brasil.

Quadro 4.1 – Quadro de referência para viabilização da análise pretendida.

1. Descrição da Prática do Modelo

- Motivação para criação do cargo
- Processo de formalização do cargo, reestruturação
- Instrumento legal de criação do cargo
- Definição de deveres, autoridade e responsabilidade no instrumento legal
- Grau de aceitação do cargo pela estrutura funcional da prefeitura
- Estrutura organizacional
 - ↳ Composição do Gabinete do Gerente
 - ↳ Delegação de autoridade
 - ↳ Posição do cargo na estrutura
 - ↳ Orçamento sob coordenação do gerente
 - ↳ Número de funcionários subordinados

3. Capacidade de Governo

a) Enfoque estratégico

- Percepção dos atuais desafios dos municípios a serem enfrentados pelos gerentes em sua gestão.
- Papel do gerente frente aos novos desafios
- Entendimento do processo de desenvolvimento
- Implementação de processo de planejamento estratégico
- Intersetorialidade das políticas sociais
- Parcerias com a iniciativa privada

b) Enfoque democrático

- Percepção do papel da comunidade na gestão da cidade.
- Ações e projetos que articulem o poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias
- Parcerias com o Terceiro Setor
- Relação do gerente com a comunidade
 - ↳ Criação de esferas públicas para concertação de interesses
 - ↳ Práticas de orçamento participativo
 - ↳ Democratização interna
- Estabelecimento de canais de comunicação com a população

c) Enfoque gerencial

- Uso de ferramentas de gerenciamento utilizadas pelo setor privado.
- Assimilação de conceitos difundidos pela Reforma Gerencial.
- Postura frente a burocracia.
- Implementação de sistemas de controle de resultado
- Implementação de medidas de reforma administrativa
- Capacitação e treinamento de recursos humanos
- Programa municipal de publicização
- Adoção de medidas de ajuste fiscal
- Práticas para descentralização administrativa
- Programa de Qualidade e Produtividade
- Uso da tecnologia da informação

4. Perspectivas de Desenvolvimento da Carreira de Gerente Municipal Fundamentada em um Código de Ética

- Qualificação e experiência profissional consideradas essenciais para o bom desempenho do cargo
- Características e habilidades que deve ter o gerente
- Perspectivas de adoção do modelo para os municípios brasileiros
- Principais barreiras para a disseminação do modelo no Brasil
- Compatibilidade do modelo com a realidade política e cultural brasileira.

Capítulo V

Experiências de Adoção do Modelo City Manager por Municípios Brasileiros

Pretende-se neste capítulo descrever, caso a caso, as práticas de adoção do modelo *City Manager*, Segundo o Quadro de Referência proposto no capítulo anterior, para, então, concluir apresentando considerações que permitam a verificação da hipótese assumida, bem como algumas condicionantes para a adaptação do modelo à realidade brasileira. No entanto, cabe inicialmente apresentar, a título de contextualização, uma descrição dos aspectos motivacionais que impulsionam essas práticas e que aparentam estar inseridas no contexto de um movimento que busca uma nova forma de gestão para a administração municipal, mais condizente com os tempos atuais.

O primeiro caso descrito é o de Maringá-PR, ocorrido no mandato do então prefeito Ricardo Barros (89-92). Tratasse da primeira experiência oficialmente formalizada, através de Lei Orgânica Municipal e que buscou a implantação de um novo modelo de gestão. O organograma previa cinco secretarias municipais, que sob a coordenação do Prefeito definiam as prioridades da administração, enquanto que a tarefa executiva ficava a cargo do Gerente Municipal, uma espécie de diretor executivo, aos moldes do setor privado, que comandava doze diretores setoriais.

O Gerente Municipal, João Celso Sordi, que foi pró-reitor da Universidade de Maringá, foi indicado na época pelos empresários do Município para desempenhar o papel que pode ser considerado como o primeiro Gerente Municipal do Brasil, institucionalizado no cargo, conforme o modelo administrador-chefe das localidades californianas de que trata Lordello de Mello em sua tese.

Já as práticas que ocorreram nos municípios paulistas de São José do Rio Preto, Cubatão, Cesário Lange, Porto Feliz e Campo Limpo Paulista, fazem parte do movimento de Gerentes de Cidades, o qual será descrito com detalhes neste trabalho.

Da experiência de Campinas-SP, que não ocorreu no âmbito do movimento referido e foi iniciada e interrompida ainda na atual gestão (97-2000); pode se inferir

algumas impressões de como não se deve praticar o modelo, embora, somente com o distanciamento do tempo e isenção de paixões, será possível um estudo mais aprofundado. Ao tentar compreender o que realmente ocorreu, as informações obtidas por interlocutores não são suficientes e nem compatíveis com um trabalho de natureza acadêmica. Assim o que se apresenta neste caso decorre do conteúdo do instrumento legal, que cria o cargo e define a estrutura e algumas matérias da imprensa escrita.

O que permite contextualizar essas práticas em andamento no bojo de um movimento que começa a se esboçar é a efetivação de uma parceria do setor imobiliário privado, representado pelas principais lideranças e o setor público da esfera local e pela maior liderança política do município, o prefeito.

Como impulsionadora desse processo temos a Fundação Armando Alvares Penteado- FAAP, que tem em seus cursos (Gerente de Cidade - pós graduação *latu sensu* e Gerenciamento Municipal - especialização para servidores) a alavanca para a disseminação do modelo.

Foi da Federação Internacional das Profissões Imobiliárias-FIABCI/Brasil a iniciativa de difundir o conceito de Gerente de Cidade no Brasil, firmando em parceria com o Sindicato das Empresas de Compra e Venda, Locação e Administração de Móveis Residenciais e Comerciais de São Paulo – SECOVI/SP, um convênio com a FAAP para a formação de Gerentes de Cidade, a partir do conceito norte-americano do *City Manager*.

A primeira iniciativa nesse sentido, em 1995, foi de organizar um evento, com a presença de gerente de cidades americanas e canadenses, e no ano seguinte, dar início ao curso de Gerente de Cidades. O diretor-presidente da FAAP, Dr. Antonio Bias Bueno Guillon em editorial da Revista Gerente de Cidade declarou que

a Instituição, ao implantar o curso de Gerente de Cidade em parceria com as prefeituras, a iniciativa privada e com organismos internacionais, cumpre o papel que a univer-

cidade moderna deve desempenhar. O Gerente de Cidade é um profissional com competência técnica e cultural e uma forte neutralidade, ou até, um comportamento totalmente apartidário, para que consiga fazer a reengenharia no governo municipal, mas que, de forma alguma, tire a liderança política e tomada de decisões da figura do prefeito municipal.

Até o ano 2000, na FAAP, formar-se-ão cerca de 1.000 novos gerentes de cidades, que desempenharão, sob as lideranças de prefeitos com coragem para inovar, mudanças profundas nas estruturas e no funcionamento dos governos municipais. O Diretor Cultural da FAAP,

Dr. Victor Mirshawka propõe uma reengenharia municipal.

Na realidade, o que se quer do Gerente de Cidade é competência técnica e cultural e uma forte neutralidade, ou até um comportamento totalmente apartidário. Caberá a esse Gerente romper com os paradigmas antigos e tentar convencer o prefeito, todos os funcionários públicos, a comunidade, o Estado e a União a praticarem paradigmas novos:

Realmente, o Gerente de Cidade deve ter uma forte capacidade para estabelecer na sua comunidade a consciência de que ela é a principal executora do desenvolvimento da cidade e do município e precisa apoiar projetos descentralizados, controlados e executados pelas próprias comunidades, de forma a reduzir a influência e os entraves da tecnocracia e da burocracia.

Antonio Ricciteli, coordenador do curso de Gerente de Cidade, destaca a possibilidade da continuidade administrativa como um dos pontos fortes do modelo; principalmente no período de adaptação do prefeito quando recém-empossado, ou mesmo para assegurar a conclusão dos projetos em andamento:

Os projetos desenvolvidos que demandam grandes investimentos de mão-de-obra especializada, tempo e muito dinheiro, não podem ficar à mercê de uma possível descontinuidade administrativa, devem sim ser selecionados e executados segundo o interesse coletivo daquela comunidade, utilizando em parceria os recursos da iniciativa privada.

Ao se atentar para os pronunciamentos das lideranças empresariais do setor imobiliário, pode-se identificar além de um forte entusiasmo pela idéia, um posicionamento fortemente articulado, que não se esgota no discurso, pois a prática demonstra um ativismo percebido na parceria para a viabilização dos cursos e realiza-

ção de seminários internacionais, onde são constantemente reiteradas as vicissitudes do modelo.

O presidente da FIABCI/Brasil, quando da celebração do convênio com a FAAP, engenheiro Luiz Carlos de Almeida, em entrevista concedida à Revista Gerente de Cidade número 1/ano 1, presidente da SOBLOCO Construtora S/A, empresa de desenvolvimento urbano de vários projetos dentre os quais o Riviera de São Lourenço, em Bertioga, no Litoral Paulista, aposta na parceria entre a administração municipal e empresas privadas de desenvolvimento urbano, em que o poder público disciplina os interesses particulares, subordinando-os ao interesse maior da coletividade: *Assim como as empresas, parece interessante que o poder público também tenha em seus quadros profissionais competentes, gerenciados por um líder com visão empreendedora.*

Ao analisar alguns aspectos do gerenciamento municipal no Brasil, Luiz Carlos Pereira de Almeida destaca que o sistema em vigor nos municípios brasileiros permite a um prefeito interromper e até mesmo desfazer tudo o que seu antecessor fez ou vinha fazendo, com enormes prejuízos para a população. Por vezes, Câmara e Prefeito não mantêm o necessário entendimento e a administração municipal sofre as conseqüências.

É claro que quem deve definir as prioridades é a Câmara e o Prefeito, mas as soluções e a identificação das reais necessidades é trabalho do Gerente de Cidade. Penso ainda que a existência do Gerente de Cidade deveria ser obrigatória, principalmente para pequenos e médios municípios, muito mais sujeitos a manobras e à divisão do comando político entre poucas pessoas ou famílias que se alternam no poder.

Mesmo com várias experiências sendo implantadas no Brasil, o presidente da SOBLOCO acredita que ainda é preciso muito estudo e adaptações nas leis para que o modelo alcance seu sucesso no país.

Ainda não percebi o interesse do legislativo no Gerente de Cidade, mas creio que, em dando bons resultados, os vereadores adotarão a tese, pois a população está cansada de sofrer e pagar os custos da descontinuidade e da ineficiência da administração pública.

Para o empresário Elbio Fernandez Mera, presidente da FIABCI/BRASIL, em artigo Tempo de Renovar, d Revista Gerente de Cidade n.1, o Gerente de Cidade pode ajudar o prefeito a resolver os problemas específicos da administração, deixando-o com mais tempo para resolver as questões políticas.

Para ele, o Gerente de Cidade brasileiro terá provavelmente funções diferentes dos americanos ou europeus, mas representa uma mudança substancial no conceito de gerenciamento, considerando que muita coisa pode ser adaptada.

Segundo o ex-presidente da FIABCI, a figura de um gerente tem conotação direta com a vida empresarial, pois trabalha com resultados. Uma questão levantada por ele é de como enquadrar esta figura na administração de cidades. A resposta a esta pergunta foi dada por meio de fatos. Em visitas técnicas aos Estados Unidos e Canadá, conheceu diversos municípios que contam com a participação direta de um gerente e que, "graças a isso", conseguiram resolver diversos problemas – notadamente na área de orçamento e programa de obras – e proporcionar aos cidadãos invejável qualidade de vida.

Miami, Vancouver, Salinas, Orem, Toronto, entre outras localidades, demonstraram de forma inequívoca as vantagens de se transportar para a vida pública a administração por resultados praticada pelo setor privado. Não que este modelo invalide a figura do chefe do Executivo. Longe disso, o que se tem na verdade é um prefeito mais liberado para cuidar eficazmente da gestão política, amparado por um profissional que cuida da gestão administrativa em si e acompanhado por um conselho municipal que o auxilia na definição de prioridades e programas de ação. Obviamente temos que considerar as diferenças políticas entre os países, entretanto são os ventos da democracia que estão possibilitando o indispensável intercâmbio de informações, que tem permitido o acesso a novas idéias e a implementação de reformas.

Para Elbio Fernandez, a FIABCI identificou, através de contatos internacionais, uma oportunidade de trazer para o terreno nacional princípios que poderiam

contribuir para revolucionar o sistema de administração municipal. Ao mesmo tempo, verificou que não haveria como propor conceitos sem que houvessem meios de colocá-los em prática. Dessa forma surgiu a idéia da criação de um curso para formar profissionais aptos a desempenhar a função de gerente de cidades.

Ainda que, a princípio, a atuação do city manager brasileiro não seja exatamente idêntica a de outros países, percebe-se clara vontade política de aprender a mudar e de melhor atender os anseios da coletividade. Estar em paralelo com a iniciativa privada, é o grande objetivo das prefeituras.

Élbio Fernandes concorda com Michel Dyal, City Manager de Orem (Utah,USA) quando este afirma que o Brasil necessita adotar uma nova mentalidade política:

O sucesso do modelo gerência de cidades nos EUA se deve, principalmente, ao desenho político daquele país, cujo governo é descentralizado e onde os municípios não dependem essencialmente de recursos da União, por essa razão, desenhar o perfil ideal do gerente de cidade brasileiro é tarefa delicada, pois estamos longe de funcionar com a descentralização política. Dentro desta nova mentalidade, caminhamos rapidamente para dotar as cidades de um profissional que, apoiando o prefeito, cuide de pesquisar e desenvolver idéias que contribuam para a auto-sustentação do município em termos de receita financeira, bem como na oferta de condições dignas de vida à população.

Para ele, a iniciativa de trazer este novo modelo de gerenciamento ao Brasil vem ao encontro dos objetivos daqueles que se dedicam a vida pública que vem a ser: satisfazer os cidadãos que vivem nas regiões urbanas:

Tal objetivo depende não apenas de projetos e planejamentos coerentes com as necessidades urbanas, mas , principalmente, da continuidade administrativa. É graças a esta continuidade que todas as cidades do mundo norteadas pela filosofia do gerenciamento conseguiram ou estão conseguindo superar dificuldades e transformar os municípios em verdadeiro oásis de qualidade de vida. Conquistaram independência financeira e, especialmente, a confiança de seus representados. O *city manager*, por seu perfil apartidário e exclusivamente comprometido com os resultados, é em síntese sinônimo de continuidade administrativa. Daí acreditamos que não

há como deixar de persistir nessa direção, o que tornará, em breve, o profissional especializado em gerenciamento de cidades que tenham compromisso com o progresso material e humano.

Para Romeu Chap Chap, diretor-presidente da Construtora Romeu Chap Chap,⁶¹ se as cidades forem gerenciadas como as empresas privadas, onde o gerente pode manter seu emprego enquanto ele for útil e o cliente é quem determina as prioridades, nós poderemos morar em fantásticas cidades. O Gerente de Cidade é um dos componentes deste modelo.

Ainda vemos muitos governantes à moda antiga, pensando apenas em sua gestão e não em uma geração. Ainda veremos a descontinuidade administrativa e suas danosas consequências para a cidade, o estado e o país. O vírus da qualidade precisa atingir também a administração municipal e o gerenciamento profissional nos parece o modelo mais apropriado.

Para o presidente da Construtora Coelho da Fonseca, atual presidente da FIABCI-Brasil, Álvaro Coelho da Fonseca⁶², existe uma grande diferença entre as autoridades brasileiras e as norte americanas, pois estas podem contar com o suporte de um Gerente de Cidade que trata das questões administrativas e está sempre disponível para recebê-los. Com sua empresa dividida entre São Paulo, Miami e Flórida, esse empresário da área da construção destaca a diferença da tratativa entre as autoridades municipais brasileiras e norte-americanas.

Como promotor de negócios, precisamos constantemente inovar e por vezes apresentar para aprovação projetos ousados que só podem ser corretamente apreciados por pessoas especializadas. Aí começam a surgir problemas aqui no Brasil, pois algumas repartições têm por missão dificultar ou impedir o desenvolvimento das atividades, no nosso caso as imobiliárias. É muita burocracia como forma de se livrar do problema, com isto a cidade deixa de progredir e arrecadar.

⁶¹ Artigo O mundo está em obras, Revista Gerente de Cidades.

⁶² Artigo Cidade com Gerente X Cidade sem Gerente, Revista Gerente de Cidades.

Com relação à filial nos EUA, o empresário declara:

O esquema de city manager, em Miami, libera o prefeito de inúmeras tarefas administrativas para que ele possa fazer o que mais sabe : política. Aquilo que é decidido e aprovado será implementado, mesmo que em outra gestão.

Quanto ao funcionamento do modelo no Brasil o empresário afirma:

As diferenças culturais não devem servir de desculpas para que não se faça algo para melhorar o que existe, pois o que aí está em termos de administração municipal não é bom. A continuidade de bons projetos e novas idéias depende da estabilidade administrativa e agora após dez anos buscando uma estabilidade econômica precisamos agora aperfeiçoar a administração pública, notadamente nas cidades, que é onde a vida acontece. Na maioria das cidades, a prefeitura costuma ser a maior empresa, em termos de número de empregados, faturamento, edifícios, frota, etc. É maior, mas também é, de longe, a que tem a pior administração. Está na hora de dar um banho de qualidade em serviços, processo pelo qual as empresas privadas estão passando nos últimos anos e que passa necessariamente pelo gerenciamento profissional.

Para o presidente do SECOVI/SP- Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo, Ricardo Yazbek ⁶³, um dos benefícios que o Gerente de Cidade pode trazer para a administração pública é a redução do déficit habitacional. Segundo ele a urbanização e a produção imobiliária são, por natureza, empreendimentos de longo prazo de maturação e por isso nem sempre se constituem em prioridades nas administrações municipais, pois estas sofrem do mal da descontinuidade e como consequência temos o aumento do favelamento, da submoradia, da ocupação irregular de áreas de proteção ambiental, do desemprego e até mesmo a falta de segurança, conforme comprovou estudo realizado em São Paulo, correlacionando o desemprego na construção civil e o aumento da criminalidade.

Os países desenvolvidos tratam a questão do desenvolvimento urbano com profissionalismo. Em muitas das pequenas e médias cidades dos países mais desenvolvidos a gestão do município é prerrogativa do prefeito, mas é realizada por meio de uma gestão profissional, apartidária e contínua, na pessoa do Gerente de Cidade.

⁶³ Artigo Caminho para combater carência habitacional, Revista Gerente de Cidades.

Os cursos de Gerente de Cidade tem se expandido por diversos municípios do Estado de São Paulo e de outros Estados (Cuiabá-MT, Porto Alegre-RS) inclusive extrapolando para o âmbito da América Latina, como o curso já instalado em Buenos Aires, em parceria com a Universidade de Belgrano e em fase de viabilização na Colômbia, Uruguai, Venezuela, Paraguai, Bolívia e Chile. Alguns exemplos da aludida parceria, podem ser encontrados nos casos de Ribeirão Preto, onde o curso se viabilizou mediante parceria com a Associação de Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos de Ribeirão Preto-AEAARP, ou em São José do Rio Preto com a Associação Regional das Empresas de Construção Civil e de Incorporação Imobiliária do Nordeste Paulista ARECON.

O que se pretendeu neste ponto foi a contextualização das práticas nos casos de implantação do cargo de Gerente de Cidades, para a descrição e considerações que seguem nos demais tópicos deste capítulo. A reiterar que, embora tenham sido incluídos no campo de estudo, o quadro de referência somente foi aplicado aos casos em que o cargo já foi formalizado, ressaltando entretanto que existem diversos municípios que tendem a implantar o mesmo ou que praticam o modelo de maneira informal.

Assim, apontam-se dois casos de municípios com forte tendência de adoção o modelo: Ribeirão Preto e Itanhaem, valendo-se de declaração do ex-prefeito, Antonio Palocci Filho (PT), para corroborar esta afirmação: *É importante pensar no futuro e nesse sentido uma das propostas mais interessantes daquilo que introduzi no Projeto Ribeirão Preto 2001 é a instituição da figura do Gerente de Cidade (City Manager), ou seja um sistema integrado de gerenciamento do setor público, o que levará à profissionalização do serviço público.* O curso de Gerente de Cidades realizado nesse município formou 73 alunos em 2 turmas, tendo o atual prefeito, Luiz Roberto Jabali (PSDB), convidado vários dos formados para auxiliar o governo da cidade durante o seu mandato.

Outro exemplo, é o de Itanhaém (cerca de 60 mil habitantes), que tem como prefeito João Viudes Carrasco(PMDB), aluno da primeira turma do curso de Gerente de Cidades de Cubatão e que levou o curso de gerenciamento municipal para capacitar 37 gestores e servidores da prefeitura. Pelo estudo realizado pode-se inferir que o prefeito tem praticado uma gestão estratégica, voltada para redução de custos, realizando parcerias, empenhado na implantação de um parque temático, de 4 milhões de metros quadrados, o "Xuxa Water Park", de caráter preservacionista, que mantém 80% das reservas da Mata Atlântica, hoje ameaçadas pelo crescimento desordenado da região para juntamente com a urbanização das praias dinamizar o turismo do município e região. A ressaltar, ainda, que Itanhaem é um dos quatro municípios do Estado de São Paulo que tem implementado a Agenda 21 local. O prefeito é um entusiasta do modelo. Em editorial da Revista Gerente de Cidade ele afirma:

Com a criação da função de Gerente de Cidade, podemos ter em tal cargo um técnico, um profissional, liberando o prefeito para agir mais como agente político. Tal profissional precisa ser um grande síndico e de preferência sem envolvimento político-partidário, para trabalhar de forma isenta. Para que isto possa acontecer de forma efetiva, sem turbulências, deverá haver um consenso entre Legislativo e Executivo e principalmente um Plano Diretor da Cidade, norteador todas as ações e projetos, evitando-se, principalmente, a falta de continuidade administrativa quando da eleição de um novo prefeito.

A Câmara Municipal de São Paulo e a FAAP assinaram um convênio para oferecer aos vereadores, assessores e funcionários o curso de pós-graduação Gerente de Cidade e o curso de especialização em Gerenciamento Municipal. A iniciativa partiu do vereador Vicente Cândido (PT), que ao participar como aluno do curso ministrado em São Paulo, levou a idéia ao presidente da Câmara Municipal, que apoiou. Declarou o vereador no V Seminário Internacional de Gerente de Cidade:

Acredito que com algum tipo de adaptação, o modelo de Gerente de Cidade pode ser utilizado em São Paulo, inclusive para reviver a idéia das sub-prefeituras ou então descentralizando efetivamente a administração municipal e dando mais autonomia, mais funções e responsabilidades as atuais administrações regionais. Se essa forma de gestão funciona em cidades do porte de São José do Rio Preto, não vejo motivo para não ter sucesso nas nossas administrações regionais, desde que recebam mais empowerment (autonomia).

De fato, as atuais condições de baixo grau de profissionalismo da gestão local, ou mesmo a baixa capacidade de governo local relativamente aos imensos desafios trazidos pelo atual contexto propiciam as condições para o seu florescimento e expansão. O próprio processo de transição da administração pública burocrática para a administração Gerencial, ou em sua formulação atual, o processo de Reforma Gerencial em curso, difundido pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, parece catalisar este movimento.

Não se pode ignorar o fato de que muitos princípios de Reivenção do Governo que inspiram os processos de Reforma do Estado em diversos países e a própria Reforma Gerencial no Brasil foram definidos por David Osborne e Ted Gaebler, este um ex-City Manager, que a partir das iniciativas inovadoras locais definiram os princípios mais gerais de reinvenção do governo que posteriormente influenciaram também o *"National Performance Review"*, do governo norte-americano.

5.1. Maringá-PR

Prefeito : Deputado Federal Ricardo Barros (89-92)

Gerente : José Celso Sordi

350.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

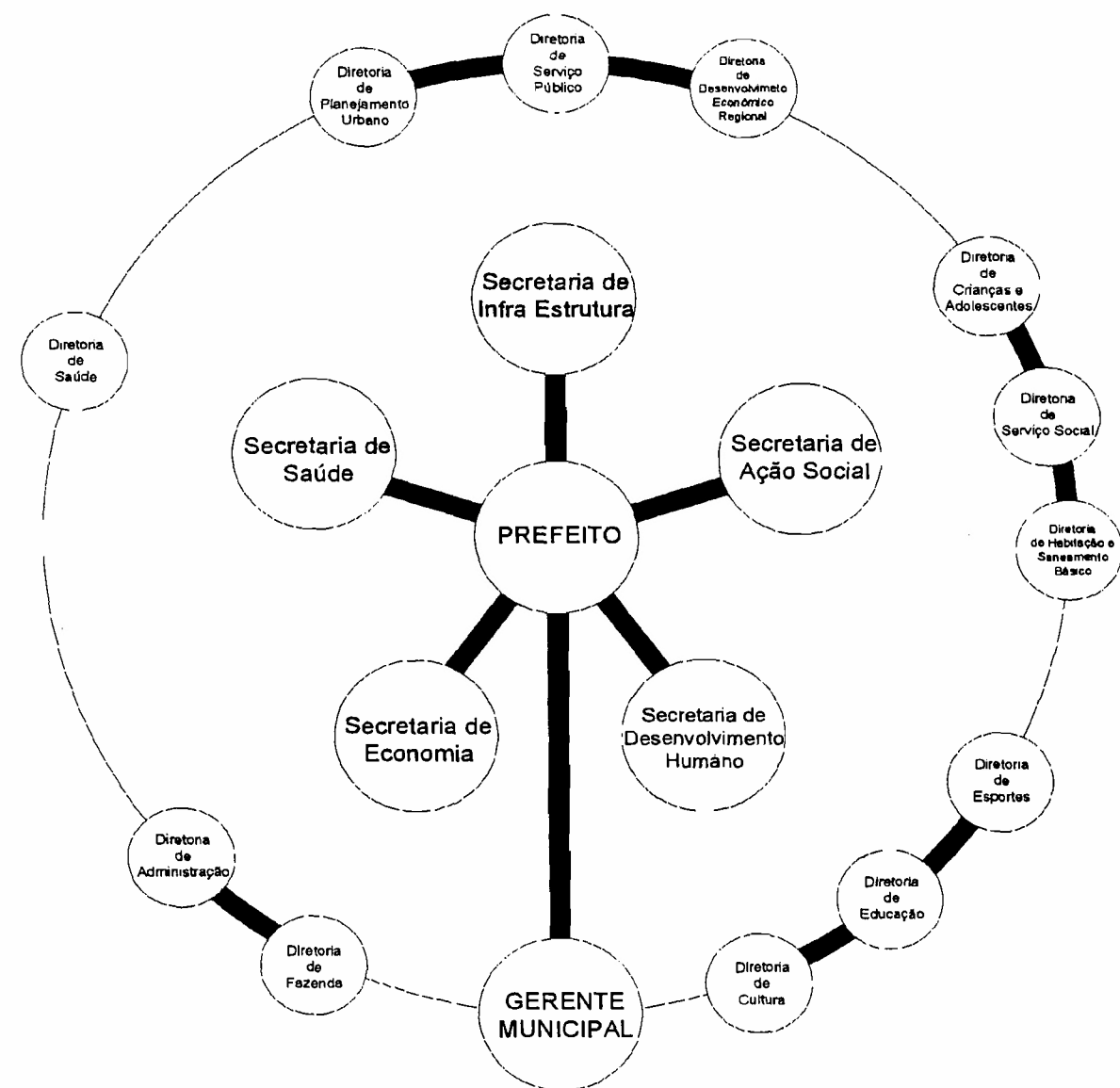
Inspirando-se no modelo norte-americano, o deputado federal Ricardo Barros, Prefeito de Maringá no período de 1989 a 1992, criou o cargo de Gerente Municipal naquela localidade. A idéia era transferir para um gerente as funções administrativas de modo que o Prefeito pudesse dedicar-se mais tempo ao exercício de seu papel político. Para o cargo de Gerente Municipal foi contratado o economista João Celso Sordi, que levou para a Prefeitura a experiência adquirida durante anos como Pró-reitor da Universidade Estadual de Maringá, onde respondia pela elaboração e

execução dos planos da administração universitária. A opção pelo Gerente Municipal decorreu após algumas constatações, entre as quais destacavam-se:

- a) aumento das atribuições do chefe do poder executivo, especialmente sobrecarregado de tarefas em função da nova Lei Orgânica do Município;
- b) dificuldade em exercer plenamente duas diferentes funções, a política e a administrativa;
- c) necessidade de melhorar a eficiência da atividade política por meio de inovações administrativas, tendo como referencial os métodos de eficiência existentes na iniciativa privada.

A criação da gerência municipal fez parte de uma reforma geral da estrutura político-administrativa da Prefeitura de Maringá, que passou a constituir-se de cinco secretarias (Saúde, Economia, Desenvolvimento Humano, Ação Social e Infra-estrutura), doze diretorias, o prefeito e o gerente municipal. *Para ultimar o processo de implantação da gerência municipal houve necessidade de emendar a Lei Orgânica, para permitir que todas aquelas atribuições que não fossem de função política pudessem ser delegadas. Por meio de decretos, as atribuições administrativas constantes da emenda foram delegadas ao gerente e aos diretores administrativos.*

Por esse modelo, o prefeito e os secretários formavam uma espécie de Conselho Político, responsável pelas deliberações políticas a serem executadas pela gerência municipal, constituída pelo Gerente Municipal e os doze diretores executivos, conforme organograma a seguir.



Desta forma esperava-se obter as seguintes vantagens:

- a) Maior permanência da equipe de execução: no sistema tradicional, com processo de subordinação desde o topo até o último nível decisório, prevaleciam critérios políticos na designação para os cargos diretivos; a cada mudança de poder, verificava-se alteração nesses cargos. Com o sistema implantado, não haveria necessidade de mudar a equipe administrativa (gerente e diretores), bastando ao prefeito sucessor e seus secretários estabelecerem as diretrizes para a estrutura de execução cumprir.

- b) A nova estrutura administrativa permitiria que se profissionalizasse seus dirigentes: normalmente, os programas de capacitação atingem as funções meramente técnicas e as pessoas passam por esses programas com perspectiva terminal de carreira; essa característica, no entender de Sordi, enseja uma contradição, que é a falta de recursos humanos altamente qualificados e, ao mesmo tempo, a ociosidade de tais recursos pelo não aproveitamento na função para a qual são preparados. *A perspectiva de carreira até o mais elevado nível de direção é o maior incentivo à busca de especialização por parte do funcionário público.*
- c) Liberação do prefeito e de seus secretários para o exercício de seus papéis políticos. O Prefeito Ricardo Barros considerava muito importante que fossem em busca de recursos para projetos de desenvolvimento

O advogado maior da reivindicação popular é o seu mandatário ou os secretários sob sua orientação. Nós formalizamos isso através de um organograma. Nós colocamos exatamente como é que funciona a hierarquia do processo. E, essencialmente, desvinculamos a área política da área técnica. Nós apenas copiamos o que fazem todas as grandes corporações. Tem o conselho de administração, que decide o que fazer, que dá a diretriz da empresa, que dá a macrovisão da empresa, que se situa dentro de um contexto. E uma diretoria executiva, que executa aquilo que foi determinado pelo conselho. Basicamente, copiamos isso das grandes empresas, e eu passei a ser o presidente do conselho e ele passou a ser o diretor executivo da empresa, diretor presidente, vamos dizer assim, o manager. Essa é a essência...

Como todas as inovações que eu implementei na administração, elas nasceram da necessidade prática. Eu assinava diariamente algumas centenas de papéis que eu não tinha a oportunidade de ler. Apenas assinava porque a lei dizia que o prefeito tinha que assinar a ordem de compra, empenho...

Eram procedimentos que a lei dizia que o prefeito tinha que autorizar. Então a gente ficava assinando ali. Acabava o expediente, todo dia, passava algumas horas assinando papéis que eu não tinha a oportunidade de ler. Então eu achei que aquilo não me era conveniente politicamente porque ia responder por aquilo tudo no futuro, como respondendo por uma série de coisas que aconteceram e eu não sabia. Depois, porque me tomava muito tempo e exigia uma presença muito constante. Se eu ficasse três, quatro dias fora da cidade, já virava uma confusão. Parava a prefeitura. Então eu entendi que a figura do gerente, do executivo é necessária, me liberaria para fazer política, que é o que eu sei fazer. Um prefeito se elege porque tem a capacidade de entender os anseios da comunidade e oferecer à comunidade propostas, digamos assim, que a comunidade entende como factíveis para a sua solução.

O deputado afirma que não houveram resistências de setores da comunidade ou da Câmara, mas que

O problema maior foi a decisão política que eu tomei, que eu pude tomar porque fui eleito em uma situação privilegiada, sem coligação nenhuma, só com o meu partido. Eu era o último colocado nas pesquisas, ganhei a eleição sem muitos compromissos. Então chegou a um determinado momento em que eu decidi implementar isso, e nós reduzimos para apenas cinco secretários municipais. Os demais passaram a ter a função de diretores, a função de executivos, subordinados ao gerente municipal. Eu pude fazer isso porque eu tinha a liberdade política para fazer. Então eu promovi um rebaixamento por atacado em uma maioria significativa dos meus assessores, que deixaram de ser secretários e passaram a ser diretores. Isso, evidentemente, requer uma condição política de fazê-lo. Se você tem alianças, compromissos - duas secretarias para esse, duas para aquele, duas para aquele -, você não tem como fazer porque você não.

Com relação ao organograma, o deputado informa que não há relação de Gerente com os Secretários.

Se você prestar atenção no organograma, você vai ver que o gerente não está nem acima nem abaixo, simplesmente não tem relação. Ele está subordinado ao prefeito. Os secretários, na verdade, são conselheiros do prefeito, e que não têm ascendência nem sequer ao diretor da sua área. Quer dizer, o secretário da Saúde não manda no diretor da Saúde.

O secretário é o interlocutor da comunidade com a estrutura administrativa, nas questões da Saúde. Então ele não tem função burocrática, ele não assina papel, ele não se ocupa da administração da Secretaria da Saúde. Ele se ocupa da interlocução da sociedade com a máquina pública. Então ele tem tempo para sair, ouvir, perceber, olhar, entender e transmitir à máquina o que é que precisa.

O diretor da Saúde é o ordenador das despesas. O secretário não ordena nada. O secretário, vamos dizer assim, sugere que se façam determinadas coisas. Evidentemente, o diretor acata com muito carinho o pedido do secretário, mas nunca receberá uma ordem dele. Até porque ele não tem essa subordinação, ele é subordinado ao gerente.

Os diretores executivos não são necessariamente do quadro permanente. O problema é o seguinte: é muito difícil encontrar, na sociedade em geral, o híbrido do político com o técnico. Então é difícil você encontrar pessoas que têm o talento político para se comunicar, para perceber as coisas da comunidade, para ter o feeling para a coisa pública política, e ao mesmo tempo ser o técnico daquela área política. Então aí nós temos o problema: nós encontramos o cara é muito técnico, pouco político, ou o cara que é muito político, mas na hora não acontece nada

Então, até para evitar que os prefeitos tenham essa dificuldade de encontrar as pessoas para ocupar as secretarias, nós dissociamos as coisas. O diretor é técnico, não precisa entender nada de política. O secretário é político, ele não precisa entender nada da técnica. Ele fala: "Eu fiz uma pesquisa, eu acho que precisa de uma escola no bairro tal." Acabou aí a função dele. Onde você ser a escola, com quantos alunos, que tamanho, com que condições, de onde vem o dinheiro para fazer isso não é problema dele mais. Ele não tem que se ocupar do como fazer. Ele tem que se ocupar de o que fazer.

É um diretor, sob a coordenação do gerente, que executa aquela obra. E, evidentemente, esta associação tem por função agilizar o processo de administração pública. Porque o secretário, embora não tenha função executiva, ele tem conhecimentos e controle sobre as diretorias que estão abaixo dele. Qual é a maior briga dentro de uma prefeitura? É fazer uma compra, porque o prefeito fala: "Vamos comprar isso aqui." Bom, então compra. Aí ele fala com o secretário da área para comprar. Aí o secretário da Fazenda: "Tem dinheiro?" Não tem dinheiro. O secretário do Planejamento: "Tem dotação?" Não tem dotação. O secretário da Administração pode comprar? Licitação tomada de preço? É isso, é aquilo... Então, o que acontecia? Não acontecia, simplesmente. Porque o dia que tinha dotação, não tinha dinheiro. O dia que tinha dinheiro não estava pronta. Ficava aquela confusão. E é a confusão que acontece até hoje na maioria das prefeituras. Por quê? Porque o secretário da Administração às vezes não é alinhado com o secretário da Fazenda, que também não é do partido do secretário do Planejamento. Falta aquela coordenação.

Então, o que é o secretário na nossa administração, que nós chamamos de conselheiro? Ele é uma pessoa que cria, naquela determinada área de atuação, uma harmonia. Então, quando eu sentava com o meu secretário e falava: "Vamos comprar tal coisa", ele tinha uma informação completa. "Olha, prefeito, tem dotação- ou não tem dotação -, o processo de licitação leva tanto tempo, estamos com dinheiro - ou estamos sem dinheiro." Então eu já sabia tudo. Já sabia se ia dar certo, se não ia dar certo. Você não levava alguns meses para saber se você ia poder ou não efetivar aquela ordem dada pelo prefeito aos seus assessores.

Após a experiência, o Gerente hoje propõe alterações no organograma subordinando o orçamento e finanças ao prefeito, por entender que as duas funções são políticas.

Eu entendi, na execução da experiência, que eu estava extrapolando alguma função. Tinha alguma dificuldade para conciliar essas coisas. Então, ao mesmo tempo que era executor, estava dando as minhas canetadas no planejamento orçamentário. Estava tirando a essência do papel do prefeito, que é justamente essa orientação política.

Como resultado, o Gerente aponta o enxugamento da estrutura:

Anteriormente era excessiva, então, encolheu bastante. Nós tínhamos também, um Prefeito tinha um programa muito audacioso de administração pública. Ele começou, o que agora estão fazendo, a privatização de atividades.

O Gerente foi escolhido por empresários da cidade, mediante consulta à Associação Comercial que o indicou.

2. Dicotomia Política X Administração

Atribuições do Prefeito e de seus Secretários:

- a) fazer a negociação política necessária para a elaboração do Plano Diretor;
- b) ouvir as aspirações populares para transformá-las em planos, programas e projetos;
- c) discutir as propostas resultantes da interpretação das reivindicações populares;
- d) obter respaldo partidário, adequando o programa político-administrativo ao programa político-partidário;
- e) obter e sustentar o apoio do legislativo;
- f) manter a harmonia entre os três poderes, executivo, legislativo e judiciário;
- g) definir diretrizes, metas e objetivos para propor o orçamento programa, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento plurianual;
- h) relacionar-se com outras esferas do governo para pleitear e obter recursos para projetos de desenvolvimento.

Atribuições do gerente municipal:

- a) orientar e acompanhar a execução da política administrativa determinada pelo chefe do poder executivo;
- b) equacionar o cumprimento das diretrizes políticas, na área administrativa, com os diretores municipais;
- c) encaminhar o relacionamento administrativo do poder executivo com a comunidade;

- d) desenvolver atividades para aprimoramento do sistema administrativo dos órgãos da administração municipal;
- e) supervisionar a elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual;
- f) autorizar abertura de concurso de pessoal e contratação, nas diversas diretorias, nos termos do regulamento e leis em vigor;
- g) propor sobre a estruturação e a organização dos serviços municipais, observadas as normas legais pertinentes;
- h) providenciar a contratação de empréstimos e abertura de créditos especiais e suplementares;
- i) expedir os atos administrativos necessários ao exercício da sua função;
- j) despachar com o Prefeito assuntos de ordem administrativa indelegáveis pela lei orgânica, tais como alienação de bens dominiais, desapropriações, fixação de tarifas de serviços públicos (concedidos e permitidos e dos explorados diretamente), oficializar a denominação de vias e logradouros públicos;
- k) representar o município nas suas relações administrativas;
- l) celebrar convênios ou contratos com entidades públicas ou privadas e consórcios com outros municípios;
- m) dar publicidade aos atos da administração, balancetes mensais e balanço anual;
- n) resolver sobre requerimentos, reclamações ou representações dirigidas ao chefe do executivo;
- o) dirigir, com as diretorias, a administração pública na área executiva;
- p) realizar audiência pública com entidades da sociedade civil e membros da comunidade sobre assunto de sua competência;

- q) ordenar e autorizar as despesas em conformidade com orçamento e créditos abertos legalmente, bem como assinar os respectivos contratos;
- r) assinar decretos com o Prefeito;
- s) gerenciar editais de licitação, assistido pela Diretoria de Administração;
- t) homologar licitações, assistido pela Diretoria de Administração;
- u) aplicar multas previstas em lei e em contratos, bem como providenciar seu cancelamento quando impostas irregularmente;
- v) gerenciar a administração dos bens, das receitas e das rendas do município e promover o lançamento, fiscalização e arrecadação de tributos, assistido pelas diretorias de Administração e Fazenda;
- w) autorizar a concessão de diárias aos servidores municipais.

A situação ideal é o híbrido, a pessoa que é meio técnico, meio político, que consegue tocar bem as duas coisas. Mas é muito difícil de encontrar. Quando você encontra um cara com essas qualificações, geralmente, ele já é prefeito, deputado. Ele cresce rapidamente no setor e não está mais disponível para ser seu colaborador.

É lógico que o gerente, de alguma forma, vai ter que ter contato com a sociedade, com o poder político, vai ter que fazer as entrevistas que você menciona, mas sob o ponto de vista da execução. Exemplo, quando o gerente vai numa Associação Comunitária para falar de saúde, saneamento, educação, segurança, você vai lá para tratar esses assuntos sob o ponto de vista de estar ou não tratando bem aquilo que foi definido sob o ponto de vista político, a definição que o Prefeito deu para essa comunidade: vai ter escola, com tais e tais características, formar tal e tal tipo, a definição básica. Agora, como fazer com essa definição política passa a ser uma responsabilidade do gerente, que tem que dar contas à sociedade.

Tem situação em que o Gerente pode estar influenciando a decisão política, quando eu tiro a programação orçamentária daqui e coloco aqui, sou um proponente orçamentário, não um mero executor. Porque eu tenho que levar para o Prefeito o seguinte: a definição anterior, os compromissos anteriores, implicam nessa proposta orçamentária. Esse compromisso, a avaliação é feita sob o ponto de vista político, mas eu passo a ser um proponente. Quer dizer, eu tenho x funcionários por um tempo, tenho tais programas de obras, tenho tais outras atividades que já foram comprometidas com a sociedade e, portanto, a proposta orçamentária da execução é esta. Aí cabe a avaliação política, e submete o orçamento ao Legislativo. Da forma como estava quase que era o gerente que estava submetendo ao Legislativo.

E tem um detalhe importante, por exemplo, a busca do financiamento. É uma função que ao Gerente só cabia fazer a coisa formal. Quem tem todos os argumentos para vender a idéia da necessidade daquele investimento é o Prefeito. Porque de onde surgiu aquele projeto? Justamente do papel da função dele, de ouvir, escutar, perceber a necessidade, de interpretar as reivindicações. Muitas vezes o cidadão reivindica uma coisa e no fundo ele quer outra. Quando se falava, por exemplo, que a escola tinha que melhorar no aspecto tal, tal, tal, as pessoas estavam reivindicando uma coisa e o Prefeito que enxergou que eles estavam de fato reivindicando uma nova maneira de administrar a escola.

2. Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

Um aspecto do modelo adotado é que possibilitava uma integração das políticas públicas:

Nós criamos a Secretaria de Desenvolvimento Humano. Por que Desenvolvimento Humano? Nós englobamos Educação, Cultura e Esporte. Então, isso provocou uma integração entre as estruturas que o município tinha para essas três atividades. Então, se a criança não tem, na escola, uma quadra para ela praticar esportes, o centro esportivo do bairro tem. Se ela não tem, na escola, um local para ela treinar um teatro, para encenar uma peça, o teatro da cidade está lá, à disposição. Então, quando você coloca alguém com uma visão global, ele começa a integrar as coisas e otimizar a utilização das estruturas públicas. Então, eu pego o aluno e levo no teatro, pego o aluno e levo no centro esportivo. Então eu começo a utilizar a estrutura do município, que geralmente fica estreito em uma secretaria, ociosa para um e faltosa para o outro. Então isso nós conseguimos também nesse processo.

Quando nós pagamos a escola à criança/per capita... "Olha, eu te pago tanto por criança frequentando a escola." Por quê? Porque se ela parar de frequentar, eu paro de pagar. Então a evasão ficou zero porque o professor, em vez de ele ficar achando: "Pô, comecei com 30 alunos, estou só com 10, que bom, tenho menos serviço, o trabalho é o mesmo", ele pensa: "Comecei com 30, tenho que terminar com 30", senão ele vai ter dificuldade no custo dele.

Para o deputado, a essência do problema dos municípios hoje é a falta de diagnóstico.

O prefeito não sabe quanto custa o aluno dele na escola pública. Ele não sabe quanto custa o aluno dele na creche. Ele não sabe quanto custa o procedimento médico no posto de saúde. Ele não sabe - o próprio prefeito da comunidade. Ele não sabe se é mais barato manter a estrutura dele de ensino ou comprar vaga no colégio mais caro da cidade. Tudo é um problema de diagnóstico. Leitura correta do custo da solução dos problemas. Porque se ele não sabe quanto custa escola que ele vai construir, por ano,

ele está apenas se preocupando se ele tem dinheiro para fazer a obra. Só que ele tem que saber que todo ano aquela escola vai custar mais do que custou a obra, para ser mantida. Então, se ele não tem a visão a longo prazo, ele acaba construindo cascas de banana no caminho dele. Ele monta um negócio e tropeça ali na frente. Foi o que a grande maioria dos prefeitos fez no Brasil, a quase totalidade: criou regimes jurídicos únicos para parar de pagar 18% para o INSS. E hoje ele está pagando 20, 25, 30, 40% para aposentado. Então ele resolveu o problema do mandato dele e criou um problema enorme para os próximos mandatos. O prefeito não administra o seu mandato, ele administra a cidade, e a cidade não acaba nunca. Então, quando o prefeito toma uma decisão, ele tem que pensar no que vai acontecer daqui a 30 anos, quando a decisão for confirmada, e não só no que vai acontecer nos quatro anos, ou nos três ou dois que faltam para acabar os o seu mandato.

Por que os prefeitos terceirizaram a coleta de lixo? Porque fizeram a conta e descobriram que para ele coletar é mais caro que mandar coletar. Então, terceirizou. Até que ele fizesse essa conta, quem é que fez a conta para o prefeito? Foi o dono da empresa de coleta de lixo, que aprendeu a fazer a conta, ensinou o prefeito a fazer a conta, e o prefeito teve que descobrir que era mais caro para contratar. Então, o prefeito não aprendeu a fazer essa conta. Quem aprendeu a fazer foi um empresário para mostrar para o prefeito que contratá-lo era um bom negócio. Mas quando você está na Educação, quando você está na Saúde, quando você está em áreas que não é possível transferir para a iniciativa privada, ou que não é praxe, ninguém faz a conta. E o prefeito não quer aprender a fazer a conta. Ninguém faz a conta, no poder público. Esse é o problema da administração pública: é a falta de diagnóstico. E diagnosticar requer uma equipe qualificada, ter conhecimento de causa, ter interesse, realmente, em avaliar se aquilo que a prefeitura está fazendo está sendo ou não bem feito, na sua relação custo-benefício, ou se deve não ser feito pela prefeitura.

Na opinião do Gerente, os problemas que estão emperrando a administração municipal são de várias ordens.

O primeiro é o financeiro. Nós fizemos a reforma aqui e depois o cara desfez. Os Municípios não adquiriram autonomia. A distribuição dos tributos federais acabou privilegiando os pequenos por tamanho. Então, tem prefeito que não sabia o que fazer com tanto dinheiro, já que é dado um montante mínimo, e empregaram todo mundo que podia empregar.

Então, agora você tem problemas financeiros em todos os Município. Por várias razões, um porque tem a situação ruim, outros por problemas financeiros criados pelas finanças públicas do país, os Municípios foram levados a fazer empréstimos para poder resolver as estruturas, em determinadas condições, e hoje são obrigados a assumir outras condições. O juro não é mais 10, agora é 50. Que culpa eu tenho? Tem que pagar. Isso tá quebrando muita gente. E, evidentemente, a falta de profissionalismo, competência administrativa para enxergar essas coisas e resolver. O cidadão que estava aí, esse prefeito que estava aí, nós deixamos uma dívida pequeninha, ele botou mais uma dívida em cima e aí mandaram um negócio de Brasília para ele, uma tal de renegociação. Ele assinou sem ler, falta de profissionalismo puro. Um tamanho de conta tão grande, que é impossível ele ter feito aquela conta. Isso reflete que já tem uma dificuldade natural e falta capacidade para enfrentar.

A globalização afeta os municípios como afeta a economia, evidentemente está afetando os municípios, a questão do emprego, da geração de renda, falta de capacidade de competição. Nem todos os Municípios estão preparados no mesmo nível. Tem uns que têm uma dependência total da atividade rural, principalmente os pequeninhos. De repente, você pega, vou dar um exemplo: Goio-erê, uma cidade perto, do noroeste do estado, é uma cidade que nasceu e se formou em cima do algodão. Tudo que os caras faziam era plantar, colher e transformar o algodão. Tem indústria têxtil, de confecção. De repente, o algodão do Brasil não é mais competitivo. Acabou com a cidade.

Evidentemente, Goio-erê perdeu a competitividade; teve problema com a batata da Argentina aqui no sul do Paraná. Um lugar que tenha a atividade têxtil muito grande, como ali no Rio Grande do Sul, Blumenau e Brusque, em Santa Catarina...

Enfoque democrático

O deputado enfoca a participação da comunidade como uma questão de organização.

Geralmente os vereadores é que formam essas lideranças. Aqui nós temos ainda um bom conselho municipal de segurança, que na nossa época funcionava muito bem. Nós compramos diversos veículos - carros e motos - para doar para a polícia, para poder funcionar direito, como a cidade queria. "Ah, nós queremos assim, mas não tem." "Então nós te damos, mas nós queremos assim." Então a sociedade se organiza e fornece. Nós criamos aqui a Agência para o Desenvolvimento que hoje é o Codem. Se você ler o estatuto é cópia do Codem de hoje. O que é? É uma organização da classe pensante da cidade, dos Rotarys, Lions, para poder trabalhar nesse sentido. Nós tínhamos aqui a Fundação para o Desenvolvimento Social de Maringá. O que era? Era a entidade que coordenava todas as entidades de assistência social da cidade. Que promove as festas onde essas entidades arrecadam dinheiro. Então, essas coisas é preciso organizar. E essa organização deve partir do poder público, ou o incentivo a essa organização.

Enfoque gerencial

O deputado relata que durante o seu mandato como prefeito já praticava a terceirização no serviço público:

Hoje, organizações sociais é medida do governo, mas há oito anos atrás era uma here-sia falar em terceirização, mas nós terceirizamos. Eu demiti, no ano da eleição, mil e duzentas pessoas. Tem um preço político? Tem. Mas, ou você acredita nas coisas, ou você não acredita nas coisas. É evidente que nós tivemos uma série de reações da co-munidade a essas mudanças. Por quê? Porque nós estávamos muito à frente do tem-po. Não porque nós tivéssemos à frente por inspiração maior ou por inteligência. Nós fi-zemos porque nós tivemos coragem de fazer. Porque terceirização no serviço público era uma grande novidade, mas na iniciativa privada já estava ficando extremamente usual. Então era uma questão apenas de copiar.

O ex-prefeito, que me antecedeu, voltou à prefeitura e ele simplesmente desfez tudo o que nós fizemos. Para você ter uma idéia, eu terceirizei a coleta de lixo e ele estatizou. Ele fez concurso para gari. Aí não era novidade nenhuma, o Brasil inteiro estava fazen-do terceirização da coleta de lixo. Ele voltou atrás só porque fui eu que fiz. Então você precisa ter uma noção do que era a birra do processo político.

Quando nós contratamos o primeiro posto de saúde terceirizado, o que nós fizemos? Quanto custa extrair um dente? Se custa dez, eu pago cinco. Quanto custa um exame ginecológico preventivo? Custa dez, então eu pago 15. Por quê? Para forçar o operador do posto de saúde a investir nas ações preventivas e evitar as ações traumáticas. En-tão, se ele quiser arrancar o dente do cara, ele pode arrancar, só que ele sabe que ele está perdendo dinheiro para arrancar o dente. Dá prejuízo para ele. Se ele tratar o dente, ele ganha. Se ele arrancar, ele perde. Então, é uma forma de você induzir a es-trutura pública a cuidar da comunidade. Então, se ele faz um exame de prevenção, aquilo dá lucro para a comunidade. Se ele vai tratar uma enfermidade, aquilo dá prejuí-zo para ele. Então, ele começa a direcionar o trabalho dele para a ação preventiva. E, com isso, ele vai gerar, ao longo do tempo, economia para nós mesmos, porque ele não vai ter, ou vai diminuindo a demanda dele. Então, esse é o contexto

Quanto ao uso de indicadores o Gerente afirmou que,

por exemplo, na Educação a gente implementou esse programa de alfabetização junto com indicadores de resultado. Tínhamos acompanhamento por amostragem e pelos re-sultados de repetência, de evasão, de nível de escolaridade. A gente começou a im-plementar os chamados exames de verificação, não adianta a escola botar que o cara tem nota boa, porque isso vai ser conferido. Não adianta botar que a frequência é 100%, porque você tem a conferência. Então, se trabalhava em cima disso. A evasão escolar na comunidade já era baixa, em torno de 3%. Ela caiu pra perto de zero. Você sair de 97 para 100 é muito mais trabalhoso que sair de 80 pra 90. Então, a gente diminuiu isso daí, conseguimos colocar, sem nenhum investimento em área física, sem nenhuma cadeira a mais, colocamos 30% de alunos a mais na escola.

O princípio da competição administrada àquela época já era praticada em Maringá. Para você ter uma idéia, nós começamos a adotar como norma na Saúde, procedi-mentos deles, aqueles padrões definidos pelo Ministério, organização do não sei o que

lá... uma consulta em 20 minutos, entendeu? Procedimentos tais, aqueles padrões. Quer dizer, na atividade pública funciona daquele jeito, então, um médico pode dar, não sei, quantas consultas. Então, foi dado esse padrão para os caras funcionarem. Então, funcionava de tal hora a tal hora, e dentro daquilo tal, tal, tal e isso vai custar tanto. Foi feita a licitação e quem oferecia as melhores condições dentro daquele valor – o valor já era definido – ganhava a licitação. Começou a funcionar. Não passou 15 dias e o pessoal pediu para nós autorização para prorrogar o horário de atendimento. Até as 6 horas da tarde era muito pouco. Por que muito pouco? Porque os caras que eram atendidos pelos postos de saúde que não estavam privatizados começaram a migrar. O serviço estava melhor e onde o serviço melhora, aumenta a demanda

Os caras migraram e a demanda aumentou demais e eles pediram para... funcionário público não vai pedir para trabalhar mais. E depois eles começaram a mostrar para nós – através de estudos – que não tinha sentido eles só poderem fazer 3 consultas por hora. Tinha consulta que não demorava mais do que 5 minutos. Os caras vão no posto de saúde porque deram um espirro.

Tem consulta que não demora mais do que 5 minutos, então, nós resolvemos implantar um sistema de controle por amostragem. Aí você tem o prontuário que registra direitinho, isso vai para o computador. Foi montada uma equipe que pegava por amostragem, o médico fez isso, resultou tal coisa, etc. alguém ia na casa do cidadão para inquirir sobre tudo aquilo. Que medicamento tomou, que quantidade foi dada, que procedimento, que curativo foi feito. Lógico que não ia conferir todos, mas por amostragem... Aí, da burocracia. Bom, a gente não conseguiu, evidentemente, em pouco tempo resolver o problema da burocracia. Ela está enraizada, tem milhares de regulamentos, tem lei disso, daquilo, não dá para desburocratizar da noite para o dia. O que a gente procurou fazer, no curto prazo, foi orientar o procedimento, o atendimento. O cidadão vinha falar comigo, não precisava preencher ficha. A solução do problema não era dada da forma de ao / ao. O cidadão tem o problema tal, eu matei, eu resolvo.

4. Perspectiva de Desenvolvimento de Carreira do Gerente Municipal Fundamentada em um Código de Ética

Para o deputado,

o gerente deve ser um profissional de formação adequada - um economista, um administrador de empresas, um engenheiro civil, porque é o clínico geral de todas as profissões liberais -, alguém que tenha formação adequada e que tenha alguma experiência em serviços públicos. "Eu trouxe o ex-presidente da Volkswagen para ser o meu gerente municipal." Vai ser um desastre completo, porque não tem nada a ver a ação da administração privada com a ação da administração pública. É totalmente diferente.

O princípio que o deputado recomenda para integrar um Código de Ética é: *ser profissional.*

É ele saber que a função dele ali é a de executar tarefas. Se o prefeito mandar para ele alguma coisa que ele não concorda, ele tem a obrigação de executar. Esse que é o

problema. A função dele ali é a de executivo. Se ele não concorda com o que o prefeito mandou fazer, não é problema dele. Ele não está lá para decidir o que fazer, e sim como fazer. Se o prefeito mandou fazer, se ele não concorda, ele tem que viabilizar a solução de como fazer aquilo. O que não pode é o prefeito mandar para ele uma coisa que não pode ser feita. Aí a obrigação dele é não fazer. Se o prefeito falar: "Compre isso aqui sem licitação..." Ele não vai fazer. Ele simplesmente não pode fazer. Porque, se ele fizer, ele vai estar prejudicando toda a carreira futura dele. Ele vai ser condenado pelo tribunal de contas, aí... entendeu? Então, é ser profissional. É ter consciência do papel dele na sociedade. O negócio dele não é fazer média com vereador, não é resolver o problema da associação comercial, passar a mão na cabeça, não é com ele. Se o cara chegar para ele e falar: "Será que tem uma graninha aí para a gente fazer tal coisa?" "Não sei." "Como 'não sei'?" É você que administra." "Não sei." "Você quer saber se a prefeitura tem dinheiro? Tem.

Agora, se eu posso gastar nisso, não sou eu que decido. Se tem dinheiro ou não para isso. Eu posso dizer para você que a prefeitura não tem dinheiro, mas se o prefeito falar 'faça', eu faço do mesmo jeito. Mesmo sem ter, eu tenho que fazer." Porque a função dele é apenas de executar. Então, o que é o gerente municipal? É o profissional de administração pública. Ele está ali para cumprir, para fazer corretamente, dentro da técnica administrativa, o que lhe for mandado falar. Independente de se a decisão política de fazer estava certa ou errada.

A formação tem que ter compatível com a atividade. Administração, Administração Pública, de preferência, ou outras mais correlatas: Direito, Economia. Mas não muito, acho até que engenheiro ...

Acho que quanto mais sólida a formação, maior a capacidade de absorver. A experiência é importantíssimo. Experiência administrativa é muito importante, na área pública, mas não só aí, eu acho que tem que ter algum conhecimento, alguma experiência, também, da atividade privada. Habilidade: não precisa saber fazer discurso, o que é uma grande coisa, e nem deve ser uma pessoa afeita a essas coisas.

Então, acho que uma das habilidades é justamente essa: ser uma pessoa extremamente discreta, só aparecer e botar a cara naquilo que deve, de preferência para apagar e não para levar aplauso. Evidentemente tem que ter capacidade de raciocínio, de interpretação, um monte de capacidades que fazem parte do exercício da vida pública. Saber como atender, quando atender. Uma habilidade bastante grande para negar. Isso é importantíssimo, porque, não só negar, a argumentação de porque tá negando. Às vezes o cidadão tá fazendo um pedido e que tem um fundo político, é uma reivindicação que ele tá fazendo. Você tem que dar a negativa, quando for o caso, de maneira que ele não tenha argumento para voltar ao prefeito. Se a sua negativa for evasiva, você fica em dificuldade. Você negou e o prefeito concede.

Quanto aos princípios que devem integrar um Código de Ética, o Gerente acha que

são aqueles de não ficar vendendo o teu emprego, não ficar rifando oferta de emprego, acho importante, você só aceitar um em detrimento ao outro, isso é importante sob o ponto de vista moral, agora, sob o ponto de vista da ética, acho que estão bem definidos. Por mim, adotaria na íntegra. Parece até que eles estiveram aqui no Brasil para escrever o Código de Ética.

Quanto à aplicabilidade do modelo nos demais municípios brasileiros a opinião do Gerente é a seguinte:

Eu acho que você ter uma administração profissional você tem que ter um determinado porte para ter retorno. Independente do tamanho da cidade, vai ter um prefeito. Isto está escrito na lei. Então, você já tem o custo do prefeito. Acho que cidades muito pequenas não se viabiliza e tem uma capacidade de contribuir maior que nós. Então, eu acho que isso é viável em cidades de porte médio e grande para cima. Em cidadezinhas pequeninhas acho que não é viável.

Uma condicionante para implantação do modelo é a mudança da Lei Orgânica Municipal. A maioria das leis, a Lei Orgânica do Município tem que ser mudadas. Porque pelas Leis Orgânicas que eu conheci, elas têm um defeito muito grande, porque definem todas as atribuições do executivo como atribuições do prefeito. A maioria delas. Não é: "cabe ao executivo municipal", eles escrevem: "cabe ao prefeito". Inúmeras são assim, inclusive esta de Maringá também estava quase assim. Então, se cabe ao prefeito, não cabe ao Gerente, então, tem que mudar a lei. Evidentemente, a maioria das Leis Orgânicas já definem a estrutura, secretarias, tal, quem subordinado a quem.

O deputado Ricardo Barros afirmou o seguinte:

Eu fiz palestras divulgando Maringá em todas as federações de indústrias, do Brasil todo, todas as associações comerciais, câmaras de comércio - Brasil-Estados Unidos, Brasil-Japão. Porque ali você tinha chance de vender o peixe da sua cidade para a atração de investimentos. E também fui a inúmeros congressos de prefeitos, de administração municipal, como palestrante na maioria deles, como ouvinte em muitos, para entender também as soluções que outros executivos encontraram para problemas que são comuns a todos. E aí podia trazer e aplicar essas soluções. Então, por que foi feito? Porque era necessário para que eu tivesse tempo de fazer o que eu queria fazer como político, que é a minha função, não como burocrata, que é o que me foi imposto como consequência da vitória política.

Nas inúmeras palestras que eu dei, como prefeito, há outros prefeitos - depois como ex-prefeito também -, eu falava da escola cooperativa, todo mundo adorava, eu falava do programa de apoio aos deficientes infantis, que recebeu prêmio da Unicef, todo mundo gostava, falava da lei de incentivo ao esporte... Agora, quando eu falava do gerente municipal, só cabecinha assim na platéia. Porque o cara não quer delegar poder. Ele não tem desprendimento para entregar para o outro a decisão de contratar, de demitir, de comprar, que, na maioria dos municípios, é a essência do poder do prefeito. É poder mandar nas coisas. Então muitos prefeitos falavam: "Eu não abro mão nem de assinar cheque." O cara queria também ficar assinando cheque. Quer dizer, é uma barbaridade, mas é uma mentalidade ainda muito sólida, na sociedade brasileira, a do coronelismo, a do cara que quer... "Eu sou o poder. Todo mundo tem que sentar aqui...."

Ah, existe muito. É o que prevalece na grande maioria dos municípios. Por isso até que uma experiência como a nossa, que fez muito sucesso, e que existe em diversos outros municípios no Brasil, ela não se difunde na velocidade que poderia. Por quê? Porque há uma resistência em conceder o poder, em delegar o poder a um terceiro para executar

tarefas que as pessoas entendem que essas tarefas é que lhe dão o poder, e não a autoridade de mandar fazer. É o de fazer, e não o de mandar fazer.

Nós queremos formar uma elite de administradores públicos de carreira, profissionais de administração pública. Então, com o tempo, os gerentes municipais serão profissionais altamente requisitados. Então, quando os prefeitos do futuro vencerem as eleições, que vai acontecer no momento imediato? Uma disputa pelos melhores profissionais de administração pública. O cara vai buscar o melhor gerente da praça, vai pagar ele a preço de ouro, mas ele sabe que aquilo é a garantia de que sua administração vai ser bem sucedida, porque ele é uma pessoa que conhece o processo. Quem são os prefeitos brasileiros? Médico, engenheiros, como eu, professores, advogados, sindicalistas...

Esportistas, locutores de rádio. Esses são os prefeitos brasileiros. Então é evidente que é preciso criar uma elite de profissionais de administração pública, onde a sociedade se representa no prefeito, porque os políticos, na verdade, são o reflexo da sociedade, então a sociedade elege alguém do seu meio para ser o prefeito, e esse prefeito tem que ter a oportunidade, a capacidade, o desprendimento de buscar o melhor gerente municipal que ele possa pagar para administrar os recursos que ele vai ter, os impostos da sua comunidade, da maneira mais responsável e conseqüente possível.

5.2. São José do Rio Preto-SP

Prefeito : Liberato Cabloco
Gerente : Milton Assis
350.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

São José do Rio Preto, iniciou uma nova experiência no Brasil, quanto à forma de administrar um município, através da Lei 81 de 16 de dezembro de 1997, com a criação do cargo de Gerente de Cidade. A Lei, bastante genérica, foi aprovada por unanimidade pela Câmara Municipal e cria o cargo no nível de secretário, dá algumas atribuições e define que utilizará a mesma estrutura do Gabinete do Prefeito. O Gerente acredita terem sido vários os motivos que nortearam a sua escolha.

Um deles, por eu ser um funcionários de carreira com vinte anos na Prefeitura e com experiência na administração pública onde já exerci o cargo de secretário de Planejamento, diretor do Serviço Municipal de Trânsito, entre outros. Também tive a oportunidade de coordenar os estudos que deram origem ao Plano Diretor de Desenvolvimento e todo o seu conjunto de leis complementares e por ter, por assim dizer, "gerenciado" a implantação dos projetos do Parque Setorial.

Para o Gerente, a aceitação do cargo pela estrutura funcional da Prefeitura foi boa, principalmente devido ao fato de ser um funcionário de carreira, com mais de 20 anos de serviço. Os colegas se sentem, de certa forma, prestigiados por ter sido nomeado um funcionário para o cargo. Formalmente o cargo tem o nível de secretário, porém, na prática procuramos mostrar que não se trata de uma "secretaria a mais", mas sim a introdução de um novo conceito e forma de administrar o município. O Gerente não tem autoridade delegada formalmente para coordenar as atividades administrativas do governo municipal

O Prefeito, em alguns casos, tem solicitado verbalmente a sua participação/coordenação em assuntos importantes. Há uma exceção recente, quando o Prefeito viajou para o exterior por quatro dias e baixou uma portaria delegando-me a responsabilidade pela administração do município.

O Gerente considera sua relação com o secretariado muito boa:

O meu trabalho, hoje, com os outros secretários e desses colegas para com os demais, tem que ser sempre no sentido de somar, é uma grande equipe. É uma dificuldade, porque são anos de coleguismo, realmente, isso é um fato que todo mundo tem conhecimento. Agora, nessa relação hierárquica, eu, sinceramente, não tenho procurado ao longo desse ano e pouco como Gerente de Rio Preto, como se diz, caracterizar muito e dar uma importância demasiada a essa figura, dentro de uma hierarquia.

O Prefeito acredita que um funcionário público bem treinado, motivado a fazer cada vez melhor o eu lhe cabe, esse é o bom funcionário público, independente de gratificações salariais .

Começamos o curso de Gerente de Cidade, e eu precisei fazer uma reformulação do meu secretariado, e nessa altura eu já conhecia os funcionários públicos, e comecei a substituir políticos pelos técnicos da nossa estrutura de prefeitura municipal. E foi quando então depois de escolher, aflorou a figura do Milton Assis, com todas as características do homem certo para o lugar certo. Milton Assis, é arquiteto, formado por uma faculdade que sempre teve no urbanismo a sua expressão maior que é a Universidade de Brasília.

Eu acredito que o maior papel do gerente de cidades seja a figura de respeito dele e a presença dele livre dos compromissos políticos .Ele, tendo a sua independência e idéias próprias, ele não vai sucumbir às propostas apenas exclusivamente eleitoreiras. Ele

não vai permitir que se faça um posto de saúde inadequado para contemplar a clientela de determinada pessoa que dá sustentação ao prefeito na Câmara.

2.Dicotomia Política X Administração

Para o prefeito, em uma administração onde a iniciativa civil e privada são incentivadas é necessário a atuação de técnico para estabelecer os limites e as possibilidades da administração. *Há uma complexidade de fatores nas propostas e não tenho respostas prontas. Ele é o filtro técnico. Ele diz o que pode e o que não pode. Para mim, fica a decisão política .*

Segundo o Gerente, sua função é permitir que as secretarias se interrelacionem cooperativamente nos projetos que desenvolvem, evitando os acidentes de percurso e as rotas de colisão.

Ele acredita que a cooperação entre os técnicos e os políticos é o caminho mais curto para o atendimento dos anseios da população. *Não adianta eu me trancar aqui na Prefeitura e ficar imaginando obras grandiosas se não forem de encontro às necessidades do povo.*

Para o prefeito quando se está totalmente desinformado da real situação as dificuldades são muito maiores.

Isto posto, fica evidente que existe a necessidade de uma outra pessoa, que pode ser um retórico, pode ser um indivíduo com todas as características, mas ele tem que ter o conhecimento e o acesso à verdade permanente, a verdade não transitória. Porque um Gerente da Cidade vai ter que conciliar os seus ardores, as suas tendências técnicas com a vertente de humanização, que é o que o prefeito sabe fazer. Quando a gente está começando uma experiência, fica muito difícil teorizá-la. A teorização só pode ser feita depois de uma experiência de pelo menos 100 acontecimentos, de uma amostragem significativa. Então, eu não posso ainda teorizar. Eu posso situar. Eu defino o Gerente de Cidade como aquela pessoa que vai me trazer ao nível de discussão política a verdade ainda não consagrada do dia-a-dia. Ele é que vai me trazer essa verdade. A verdade que, para mim, ainda é turva. Ele que vai me dizer em quanto tempo preciso fazer o sistema de esgoto, qual a velocidade que isso deve ser feito, qual a importância disso sobre outras obras. E ele vai me dar respaldo quando for a audiências públicas, com o conhecimento dele. Porque, se eu quiser decorar o que ele me disser em uma audiência pública, perco a credibilidade.

Não há coisa que desacredite mais um político que falar de coisas que não são o seu assunto, por ouvir dizer. Isso é extremamente depreciativo. Não se deve fazer isso. Você deve confessar publicamente a sua limitação e citar o seu gerente, o seu secretário, como um autor cita uma referência bibliográfica em uma tese.

O Prefeito afirma ainda que *hoje, com um ano e meio de experiência, eu não hesitaria em falar para qualquer prefeito que não abrisse mão de ter um Gerente de Cidade.*

Para o Gerente, toda a sociedade está num processo contínuo de transformação: *Os cidadãos atingiram um nível de consciência tal que impossibilita a convivência com um estado centralizador. Anseiam por um modelo desburocratizado e eficaz em que as soluções que afetem a qualidade de vida urbana referente a eles tenham sua participação. Daí a necessidade do trabalho de técnicos com capacidade de gerenciamento ágil, competente e democrático.*

O Gerente de Cidade, cuidando do dia-a-dia administrativo, das rotinas automáticas e buscando a simplificação de todos os procedimentos, diminuindo a burocracia e deixando para o prefeito a administração política e as macro decisões a serem tomadas. *Impõem-se a necessidade de separar a ação política da ação técnico-administrativa. É uma nova arquitetura para as administrações que não se trata de competir, mas de cooperar, ampliando o nível de capacitação dos servidores e estabelecendo não só os "controles", mas as responsabilidades.*

Sua função é a de colaborar com o aspecto operacional da administração, aliviando o Prefeito dos pesados encargos diários de "varejo" administrativo, liberando-o para tratar de questões relevantes ao desenvolvimento do município. Assim, ele poderá concentrar-se na definição das políticas, objetivos e diretrizes que quer imprimir, delegando ao gerente o papel de coordenar sua implementação

O Gerente desempenha alguns papéis de natureza política *quando as relações com a Câmara Municipal ou com setores da comunidade estão muito "quentes"*

em relação à figura do prefeito, procuramos entrar no processo e criar um clima de entendimento.

Embora tenha sido filiado ao Partido Verde, não tive nenhuma militância e não se candidatou a cargo público. A relação com o prefeito deve ser acima de tudo ética, alicerçada no respeito mútuo e no bom senso. Na questão profissional, o gerente da cidade não deve ser pretensioso ao ponto de querer "substituir" o prefeito nem deve ser submisso ao ponto de se omitir em questões de relevância na defesa dos interesses da cidade. As mudanças vão ocorrer de acordo com a necessidade e com o próprio aprendizado.

2. Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

Os maiores desafios que devem enfrentar hoje os municípios brasileiros, na opinião do Gerente é compatibilizar baixas receitas com uma gama enorme de necessidades, agravado pelo fato de prevalecer uma "cultura" que as esferas estadual e federal podem ajudar, possibilidade hoje muito remota. Há portanto a necessidade urgente de se conscientizar desta limitação e buscar modelos próprios de desenvolvimento que levem em consideração esta nova realidade.

Nesse sentido, destacamos avançadas negociações de parcerias com a iniciativa privada que, uma vez concretizadas, redundarão em investimentos no município acima de R\$ 80 milhões, sem participação financeira da Prefeitura. Dentre elas, podem ser destacadas: Parque Beto Carrero Swift, Garagem Subterrânea nas Praças Centrais, Novo Terminal Rodoviário, Parque de Turismo, Negócios e Lazer, Conjuntos Habitacionais e Hospital da Criança. Por isso as obras e os serviços públicos devem ser selecionados e executados segundo interesse coletivo da comunidade, utilizando o mínimo de recursos públicos e, sempre que possível, os da iniciativa privada através de parcerias

Diminuímos a burocracia, acabamos de reduzir o ISS de Rio Preto, que era de 5%, para 3% e 1,5% para empresas que se transferirem. Também o IPBI foi reduzido de 3% para 2%. E uma série de outras taxas também foram reduzidas, Estamos também adotando uma série de medidas para atrair empresas e, conseqüentemente, aumentar nossa arrecadação.

Investimos diretamente apenas nas faixas de renda muito baixa, como no caso de des-favelamentos. Empreender esse novo perfil ao poder público também não é uma tarefa fácil. Os setores conservadores da sociedade ainda não entenderam o momento histórico da transformação que o país está passando.

No nosso caso, até processos judiciais estamos tendo que responder, por parcerias que julgamos altamente benéficas para a cidade. Um exemplo: qualquer cidade do país gostaria de ter um parque das proporções do Parque Beto Carrero. Nós aprovamos o projeto na Câmara Municipal e estamos respondendo a uma ação civil, na pessoa do prefeito, na minha, de alguns secretários e até dos vereadores, individualmente, que votaram a favor de uma concessão que vai ter uma reciprocidade muito grande para o município.

Enfoque democrático

Para o Gerente as questões mais fundamentais para que as relações prefeito/gerente funcionem em favor do melhores interesses da comunidade dentre outras, estão a sensibilidade política do prefeito, a capacidade técnica do gerente da cidade e os anseios da população. Nada disso dará certo caso prefeito e gerente de cidade não estejam sintonizados com os interesses da comunidade. A coincidência destas três questões já é um primeiro passo para a confirmação do sucesso.

Existe a conjunção de variados fatores para a determinação do que são interesses da comunidade. No âmbito da administração pública, podem ser registrados diariamente dezenas de propostas, sugestões e pedidos, oriundos dos mais diversos segmentos da sociedade, dos diversos bairros, e regiões e principalmente do Legislativo que serve com filtro para o encaminhamento das necessidades da população. Juntando todos os dados, é possível formular a peça orçamentária e enviá-la à Câmara para votação. É natural que as questões políticas surjam e despontem, afinal de contas os poderes são políticos e movidos pela política.

Há um afastamento muito grande das comunidades em geral, no país todo, em todas as cidades, da, primeiro o jargão é dizer que é a classe política, que o pessoal não acredita mais nos políticos que houve esse distanciamento, mas, de uma forma ou de outra, sem dizer quem é o culpado e quem deixa de ser, há uma desconfiança enorme. Para você ter uma idéia, esses dias a gente estava discutindo na Câmara uma eventual concessão dos serviços de água e esgotos da cidade, ou criar uma autarquia, já que nós temos um problema que caminha até para uma certa situação de caos, se não forem tomadas uma série de medidas no sistema de abastecimento de águas e esgotos.

E a participação é mínima, pouquíssima gente. Até porque o horário, as pessoas estão ocupadas, no trabalho, tentando ganhar seu dinheirinho para pagar hoje o que comeu ontem. As dificuldades são muito grandes, o deslocamento, tudo isso é muito difícil. Mas, de qualquer forma, há um distanciamento grande, sim. E vira e mexe, você, e aí talvez seja o ponto difícil ou até ponto alto da participação do Gerente, já que de tempos em tempos, a figura do prefeito encarna, de certa forma, até todos os ódios da popula-

ção, sobre a figura, independente de quem seja ele. Ou porque se aumenta algum imposto, um palavrão, uma dificuldade, o IPTU, alguma coisa desse tipo, ele passa a ser o vilão da semana, ou do mês. É um relacionamento difícil.

Enfoque gerencial

O Gerente relatou a implantação de um Programa "Cidade Limpa", inspirado nos programas de qualidade, o "5 S"- operação descarte, no caso, aplicado à cidade cujo objetivo-fim é realmente melhorar as condições de higiene, saúde da população, ligada à questão da dengue, enfim, da saúde.

Teve esse componente da higiene e da saúde, que é uma coisa muito objetiva. Mas, talvez, o maior objetivo tenha sido o outro, mesmo, educativo, de envolver a população em projetos comunitários onde, em paralelo, nós utilizamos os jornais e a TV para passar notícias: Olha, isso tá sendo feito, mas, cidadão, toma cuidado. Isso é uma obrigação, você não pode jogar lixo no terreno ao lado da sua casa, isso gera multa. Lógico que não vai ser numa única campanha, mas a cada nova campanha dessas, vai ficando alguma coisa. Então, eu estou começando com uma coisa que foi positiva, que contou com a TV Globo, que tem um poder tremendo de sensibilização.

Houve, esqueci de dizer, além da TV Globo, uma participação na coordenação do Rotary Club da cidade, nós envolvemos, conseguimos sensibilizar as empresas de caçamba, que fazem o controle de caçamba na cidade, que também deixaram, são 15 empresas que se cotizaram, fizeram rodízio, deixaram as caçambas nos bairros 1, 2, 3 dias.

Com relação à avaliação dos resultados da gestão municipal, o Gerente reconhece a importância de estabelecer os mecanismos e indicadores de desempenho, mas esbarra em problemas de ordem operacional.

Na verdade, a gente entende dessa importância e vai caminhar para isso. É que o tempo anterior foi muito curto e parcialmente, talvez, a gente possa dizer que isso foi feito, mas tem algumas coisas para serem colocadas. Primeiro, que as nossas equipes são muito pequenas. A minha, mesmo, sou eu. Eu divido com o Prefeito e as outras pessoas. É lógico que eu tenho, principalmente, no Planejamento, que além de tudo, fisicamente é ao lado, e é a Secretaria de onde eu venho e eu conheço todas as pessoas. A gente usa, então, avaliação de desempenho. O próprio planejamento e a gente acompanha, é lógico, são feitas algumas das pesquisas. Uma delas é quase automática: todo ano a gente publica a Conjuntura Econômica do Município, já é tradicional. Então, essa Secretaria manda correspondência para todas entidades, sindicatos, tal e coleta os dados. Então, você tem já de uns 10, 12 anos, para cá, todo ano, um perfil sócio-econômico, uma publicação bastante grossa em que, para bom entendedor, se fizer uma análise dos números, você vê o desemprego mais da cidade, mas alguns são da própria prefeitura. Os impostos, arrecadações, num plano um pouco mais macro. O

controle, vamos dizer, um controle específico de setores da administração tem se mostrado um pouco mais difícil.

Quanto à medida que integra a Reforma Gerencial, sua opinião sobre as organizações sociais é de que

À primeira vista, parece ser uma saída para "desengessar" a máquina administrativa e agilizar as suas práticas hoje emperradas por um cipoal de restrições e obrigações que tronam o Estado um verdadeiro paquiderme. Quem sabe com a proposta das organizações sociais o Brasil esteja fazendo o casamento ideal das práticas públicas com a agilidade do setor privado, aliando as coisas boas dos dois lados.

4. Perspectivas de Desenvolvimento da Carreira do Gerente Municipal no Brasil Fundamentada em em Código de Ética

Quando à qualificação e a experiência profissional, item essencial para o bom desempenho do cargo, sua opinião é de que, sendo o gerente advogado, engenheiro, arquiteto, administrador, economista etc, ele trará consigo, certamente, conhecimentos específicos oriundos de sua formação técnica. É desejável, entretanto, que ele não seja especialista e que conheça o funcionamento do maior número possível das áreas que compreende a administração municipal, e, no caso de desconhecer totalmente algumas delas, tem que estudá-las minimamente para não comprometer o desempenho harmônico da administração.

Quanto à experiência profissional anterior, certamente ela terá pesado quando do processo de escolha do gerente, pelo prefeito que o convidou, quer tenha sido na área pública ou privada, mas pode variar de caso para caso e da capacidade pessoal do gerente, de enfrentar problemas de grande magnitude.

Quanto às características e habilidades

embora deva ter um forte embasamento técnico, com conhecimento em praticamente todas as áreas da administração, é desejável que ele tenha também uma grande habilidade em conduzir negociações nos âmbitos interno (funcionários) e externo (popula-

ção), se humilde e não querer capitalizar para si os "louros" dos empreendimentos vitoriosos, ser um bom articulador, motivador, ter capacidade de passar entusiasmo e ter muita calma nos momentos de grande tensão e dificuldades .

Não há termos de comparação com as práticas de outros países, vivemos realidades distintas, com culturas e costumes diferentes, estamos construindo o nosso próprio modelo tendo como pressuposto a experiência do cargo onde ele está dando há um século. Então é muito cedo para conceituar práticas ou formular novas teorias. Acredito que, de acordo com a nossa realidade, nossa cultura e nossas necessidades, o cargo de gerente de cidade vai sofrer adaptações e mudanças ao longo do tempo. A tarefa maior é impedir que o cargo sofra distorções de função.

Talvez o mais importante aspecto da existência do cargo seja o da continuidade dos projetos e planos que transcendem o período administrativo de cada mandato. Por ser um elemento apartidário dentro da estrutura de governo do prefeito, o gerente da cidade torna-se o guardião desses projetos e planos, preservando e apresentando-os às administrações sucessivas. Um episódio clássico em Rio Preto é o Parque Setorial que foi concebido há 20 anos e que vem sendo implantado ao longo das últimas cinco administrações municipais".

As dificuldades maiores, no exercício do cargo, são de ordem "Cultural" já que a maioria das pessoas desconhecem a função e, por isso, nos procuram para resolver assuntos banais, principalmente de caráter pessoal. Além disso, do ponto de vista legal, pesa o fato de não termos experiências brasileiras no assunto, para orientar a definição do nosso "modelo" de gerente de cidade".

O gerenciamento de cidades deve ser exercido, a meu ver, dentro de um ambiente de máxima cooperação e de respeito à figura do Prefeito, comportando, para tanto, a existência de vários "gerentes de cidade", ou seja, colaboradores de alto nível provenientes de diversas áreas profissionais. Somente com muito trabalho e dedicação será possível minimizar os monumentais problemas das cidades brasileiras com o uso dos escassos recursos financeiros disponíveis.

Cubatão-SP

Prefeito : Nei Serra
Gerente : Adalberto Ferreira da Silva
100.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

Buscando oferecer à população um serviço de melhor qualidade através de técnicas da administração empresarial a atual gestão municipal de Cubatão optou pelo modelo de Gerente Municipal. O atual prefeito, Nei Serra afirma que se sentia preso a burocracia e sem tempo disponível para buscar recursos e soluções para os problemas do município, além da necessidade de manter um contato mais próxi-

mo com a população. A opção foi pela escolha de um técnico que além, de ter a confiança do prefeito tivesse a aceitação dos demais secretários, condição imprescindível para seu desempenho. O perfil de tal profissional exige que o mesmo tenha bom conhecimento da estrutura e do funcionamento da Prefeitura, bem como do município e suas especificidades.

O cargo já está em exercício, de fato, há um ano. Sua formalização, de direito, está prestes a ocorrer pois está pautada na Câmara a alteração da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal que deve aprovar sua criação. Não houve resistência para a criação do cargo, porque no caso de Cubatão a proposta foi levada avante a partir da transformação da Assessoria de Planejamento em Gerência de Cidades, assim - na verdade - não foram criados novos cargos, apenas definidas as novas funções e responsabilidades.

A Gerência da Cidade funciona com a estrutura da antiga Assessoria de Planejamento, que possui 2 Sub-Gerências: a de Planejamento Urbano e a de Planejamento Econômico. (Vide Anexo).

O Gerente de Cidade tem o mesmo nível hierárquico dos Secretários e Assessores, porém funciona como um elemento de ligação entre o Prefeito e os demais membros da Administração, coordenando todas as atividades sob a orientação superior.

Segundo o prefeito, a aceitação pela comunidade foi boa e vem se mostrando cada vez melhor, a medida que os resultados positivos da Administração vão trazendo qualidade de vida para os munícipes e o importante é que se ache um novo modelo de Administração Pública que agilize procedimentos e ofereça maior qualidade nos serviços prestados.

Os principais resultados decorrentes da criação do cargo são:

- Novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (aprovado por unanimidade).
- Lei de Incentivos (que viabiliza a instalação de novas empresas).

Todos os deveres, autoridades e responsabilidades estão definidos no instrumento legal de criação do cargo e são as mesmas que um Secretário de governo assume, porém com maior abrangência quanto a sua atuação. A estrutura funcional da Prefeitura tem prestigiado o cargo de Gerente em todos os níveis.

O Gerente tem autoridade delegada para coordenar todas as atividades administrativas do governo municipal, sendo que até determinado valor (R\$ 40.000) algumas decisões podem ser tomadas em conjunto à Secretaria de Finanças - eliminando procedimentos burocráticos.

Como o controle orçamentário é feito pela gerência, o total do orçamento - cerca de R\$ 165 milhões, tem a nova coordenação, bem como o controle e proposição de suplementações sejam elas por decreto ou não.

2. Dicotomia Política X Administração.

O principal papel do Gerente de Cidade é o de auxiliar diretamente o prefeito na execução de seu plano de ação, de controlar sua execução e disponibilizá-lo para se dedicar às tarefas políticas, ao contato com a população e a idealização e viabilização de novas parcerias criativas. O Prefeito continua com a decisão política e administrativa dos destinos da cidade; ao Gerente cabe à execução de metas e cobrança de serviços além da filtragem dos processos que vão para decisão do Prefeito. Gerente não desempenha nenhuma missão política toda a ação política tem a orientação direta do Prefeito. O Gerente é um técnico que ajuda o Prefeito na execução e implantação de seu Plano de Governo. Apenas de uma maneira eventual são realizadas reuniões com vereadores para expor procedimentos e novas idéias que serão implantadas.

O Gerente de Cidades deve ser um braço operacional do Prefeito, um ente executivo que serve de ligação entre as secretarias fins e as atividades meio. Suas atribuições por área , em Cubatão, são as seguintes:

- Planejamento: Todo planejamento de ações da PMC passa pela Gerência da Cidade. As avaliações de desempenho dos Planos também são de nossa alçada.
- Pessoal: Trabalha em conjunto com a Secretaria de Administração, principalmente na criação de atividades ou ações de incentivo.
- Orçamento: elaborar a Lei de Diretrizes e a Proposta Orçamentária. Controlar a utilização de verbas.
- Relações Públicas: Sempre que há necessidade, fazemos ingerências nessa área visando o aprimoramento das ações.
- Outras: Acompanhamento e avaliações de todos os programas de ação municipal.

O principal papel do Gerente de Cidades é o de auxiliar diretamente o Prefeito na execução de seu plano de ação, de controlar sua execução e disponibilizar ao administrador mais tempo para dedicação às tarefas políticas, ao contato com a população e a idealização e viabilização de novas parcerias criativas. Se coaduna perfeitamente ao moderno conceito de administração e é um elemento importante para o seu sucesso.

3. Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

Na visão do Gerente nos últimos anos houve um grande aumento das responsabilidades dos municípios brasileiros sem que houvesse uma compensação no sistema tributário, muito ao contrário disso o que ocorreu foi uma redução nos repas-

ses existentes. A recessão econômica presente agrava a situação transformando em um verdadeiro desafio a gestão das cidades pois os reflexos dessa crise afeta a todos os setores da sociedade e a geração de empregos e o nosso principal desafio aliado a uma permanente luta por desmistificar a imagem de Cubatão sempre atrelada a uma condição poluída apesar do grande esforço que realiza e de ser considerada pela ONU exemplo mundial de recuperação ambiental.

Na sua percepção como gerente, o seu papel é o de achar as condições presentes, caminhos criativos para solucioná-los sempre priorizando a participação comunitária para obter legitimidade nos atos praticados pela Administração e cumplicidade na manutenção dos resultados positivos.

O Gerente imagina um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social, como utopia, objetivo dos idealistas. *Imaginar um processo assim é muito bom, porém é impossível desatrelar qualquer processo da conjuntura mundial. Assim, de uma maneira ou outra, não há processo ideal, existem alguns melhores que outros mas não vemos nenhum que possa ser considerado 100% perfeito.* Ele considera também a busca parcerias com a iniciativa privada como um caminho muito importante, talvez imprescindível:

A nossa cidade precisa se estruturar adequadamente para enfrentar o mercado e a nova ordem imposta pela globalização. Para manter em atividade as unidades industriais, empresariais e comerciais existentes e criar condições de atratividade para novos investimentos é necessário Ter infra estrutura especializada, competitividade e qualidade.

É preciso repensar o papel do poder público e torná-lo um grande indutor de ações desenvolvimentistas, criar parcerias, trabalhar junto com a iniciativa privada; gerenciar efetivamente os destinos do crescimento da cidade. Por esta razão foi elaborada a revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, a fim de possibilitar que o mesmo se transformasse efetivamente num elemento que abrigue em seu bojo condições reais de incentivo ao crescimento ordenado do Município. A tecnologia presente nos permite afirmar que temos condições de evolução com a melhor condição de trabalho e produtividade, as vocações naturais – fruto da localização extremamente privilegiada em relação aos grandes centros consumidores e aos fornecedores de matéria prima – são dados que precisam ser considerados e trabalhados de forma positiva a fim de podermos potencializar todas as alternativas existentes.

O planejador deve, por obrigação, ser otimista. Todos os planos devem estar cercados do maior cuidado técnico possível, mas há que haver um posicionamento construtivo, sem o qual nenhuma ação se justificaria. Promovemos a revisão do Plano Diretor do desenvolvimento Urbano, estabelecemos uma lei de uso e ocupação do solo, atuamos na lei de licenciamento ambiental e no Código de edificações. Também é nossa função cuidar da lei de incentivo às indústrias e várias delas já estão se instalando no nosso município, além do que preparamos a proposta orçamentária para 1999.

Não se pode esquecer a criação da Rua da Cidadania, um local onde estão instalados vários serviços (obtenção de carteira de trabalho, requisição da cédula de identidade, Procon, etc.) Para os próximos dois anos estamos empenhados em viabilizar o maior campus universitário da Baixada Santista, ocupando mais de 50.000 m² com capacidade para 5.000 alunos. Além disso, são pontos muito importantes para o nosso município a privatização do Hospital Modelo, a implantação de um camelódromo, a entrega dos títulos de propriedade para os moradores da Vila São José e a promoção de uma festa inesquecível para se comemorar o Jubileu de Ouro da Cidade.

As ações administrativas que estão promovendo a retomada do desenvolvimento em Cubatão são alicerçadas nas seguintes diretrizes básicas:

Novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU)

É o elemento basilar desse conjunto de ações. Envolve a revisão das seguintes leis: Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, parcelamento e uso do solo e Código de Edificações para promover uma mudança abrangente nas diretrizes de desenvolvimento e crescimento da Cidade, através de um processo transparente, democrático e participativo com consultas, pesquisas, audiências públicas e ampla divulgação foi obtida a sua aprovação por unanimidade na Câmara Municipal. As principais características desse PDDU são:

- Priorizar a valorização das vocações naturais e permite um melhor aproveitamento econômico das potencialidades, com respeito e proteção ao meio ambiente;

- Maximizar a utilização da infra-estrutura instalada (inclusive nos terrenos e glebas disponíveis), a partir de um adensamento das áreas urbanas, tendo como consequência o incremento – a curto prazo – da construção civil com absorção da mão-de-obra disponível e atendimento de demanda habitacional existente;
- Regularizar a situação de vários bairros e setores, discriminando usos e norteados seu desenvolvimento;
- Atualiza os usos possíveis, modernizando critérios e assumindo novas atividades (como serviços portuários e retroportuários) condizentes com as características físicas quanto necessários economicamente.

Licenciamento Ambiental Municipal

Para equacionar os maiores entraves à implantação de novos investimentos, que é a burocracia imposta pela legislação ambiental, pois muitos empreendedores cansam-se de esperar pelo posicionamento dos chamados Órgãos de Meio Ambiente e desistem de seus projetos. Usando de direito facultado pela Constituição Federal, foi aprovada a Lei Municipal nº 2508 de 1º de setembro de 1998 com a qual, através do CONDEMA – Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente é possível promover a análise dos projetos e decide quanto a sua aprovação.

Programa de Incentivo às Indústrias

Para oferecer incentivos aos investidores pois, no meio de uma verdadeira guerra fiscal, era necessário dispor de uma legislação que possibilitasse atrair novas atividades de produção e geração de empregos para a Cidade e assim foi aprovada a Lei Municipal específica cria o Programa de Apoio e Incentivo às Indústrias e Empresas de Cubatão - PAIEC e basicamente oferece:

- Isenção de impostos para novos empreendimentos e expansões por 10 anos;
- Facilidades de aprovação de projetos e isenção de taxas;
- Possibilidade de alienação de áreas públicas com financiamentos e carências para pagamentos;
- Redução percentual de impostos relacionada ao número de empregados residentes em Cubatão;
- Empréstimos na ordem de 50% do cálculo do retorno de ICMS gerado pela produção da empresa.

Administração Moderna e Parcerias Criativas

Com a adoção de filosofia moderna de administração com fixação de objetivos e metas, do gerente de Cidade e de conceitos de gestão empresarial, tratando o município como uma empresa cujo lucro deve ser o bem estar e a melhoria de qualidade de vida de toda população, viabilizou-se a solução de inúmeros problemas, a partir de parcerias com a iniciativa privada e mesmo com órgãos públicos. O elenco de projetos com os quais espera-se promover uma alteração positiva na dinâmica de desenvolvimento, são os seguintes:

- Hospital Modelo
- Terminal de Abastecimento (Ceasa Regional)
- Master Plan Bolsão IX
- Estacionamento de caminhões/Central de Fretes
- Incubadora de Empresas
- Instalação de empresas satélites à Cosipa
- Centro de Educação e Cultura
- Empresa Cubatense de Transportes Coletivos (ECTC)

- Pólo de Química Fina

Enriquecimento do Perfil Econômico

A idéia é de agregar valor às características econômicas do município para obter um papel de maior destaque. Esse objetivo foi delineado e na busca de sua solução o caminho encontrado foi o educação. Transformar Cubatão num pólo de Tecnologia e Engenharia é a meta perseguida, através da instalação e funcionamento de Campus Poli-USP Cubatão; Unisanta—Universidade Santa Cecília; Escola Técnica Federal.

Considerando que sem uma estrutura voltada para o turismo, a região metropolitana da Baixada Santista recebe em fins de semana prolongados cerca de 2.000.000 pessoas (mais que todo o Nordeste na alta temporada de verão), atraídas pelas praias. Esse movimento e atividade pouco planejada deve ser alvo de preocupação, porque conduz a usos predatórios do patrimônio cultural e histórico existente, representando o comprometimento e mesmo a destruição acelerada, cujas consequências para as condições ambientais as região poderão ser imprevisíveis. Aproveitando esse mercado praticamente inexplorado e visando o enriquecimento do nosso perfil econômico (atualmente baseado na produção industrial) foram idealizados dois projetos de Parques Temáticos para possibilitar a inclusão de Cubatão no cenário turístico nacional: Parque dos Manguezais e Parque Ecológico, Histórico e Cultural Caminho do Mar.

A somatória dos resultados da aplicação conjunta destas diretrizes visa disponibilizar todo o potencial de oportunidades para novos investidores; construir de forma planejada o futuro do município, garantindo mais empregos, gerando riquezas e alavancando o desenvolvimento. O fio condutor destas intervenções é, num primeiro momento, o de valorizar as vocações naturais de Cubatão, considerando o seu patrimônio ambiental, cultural e econômico assumir um papel de indutor de uma nova realidade e viabilizar a sua construção a partir de atitudes concretas e produtivas.

Enfoque democrático

Para o Gerente a participação comunitária é imprescindível em todos os níveis; desde a elencagem das prioridades até a promoção de eventos conjuntos na execução das metas implantadas e dos casos em que contou com a articulação do poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias.

Talvez o mais significativo deles tenha sido a revisão do Plano Diretor, Lei de Uso do Solo, Parcelamento e Código de Edificações – processo que levou dois anos para a sua plena conclusão sendo aprovado por unanimidade na Câmara Municipal. Viabilizado através de participação democrática das empresas, Clubes de Servir, Associações de Melhoramento e Moradores, Clubes, vereadores, Associações de Classe etc.

Elencar um sem número de obras e realizações desejadas e apresentá-los à população é coisa do passado. É necessário fazer um estudo das prioridades, estabelecer metas muito bem definidas e dimensionadas e, com a participação e o conhecimento de todas as forças da sociedade, empreender esforços para promover a consecução dos objetivos planejados. A determinação de prioridades de um governo tem que ter o respaldo da população, por essa razão, não vemos outra maneira que não a de promover uma ampla e democrática consulta popular para o estabelecimento dessas prioridades. Em nosso caso a consulta realizada para a definição de prioridades atingiu um universo de 21.000 pessoas pesquisadas, fato que resultou em aproximadamente 80.000 propostas devidamente cadastradas; com a tabulação dessas propostas, chegamos às prioridades que embasam o nosso plano de governo.

A partir da elencagem destas prioridades, grupos multidisciplinares de formação espontânea estudaram propostas e opções que possibilitassem o atendimento das mesmas, analisando estratégias e buscando soluções que se coadunassem com a realidade de nosso município.

Com as metas e objetivos estabelecidos, são delegadas aos responsáveis as tarefas, já devidamente detalhadas em atividades com prazo definido. O plano é di-

vulgado, publicado em jornal e para sua efetiva execução, um controle mensal é efetuado promovendo-se revisões e correção de rumos para que nenhuma interferência venha a obstruir a realização do plano.

O Gerente considera sua relação com a comunidade como muito boa; por já ser conhecido pela população, pois além de trabalhar há mais de 20 anos, participa de todas as Audiências Públicas do município onde sempre foi tratado *com muito respeito e consideração*.

Enfoque gerencial

Como ferramentas de gerenciamento mais utilizados pelo setor privado o Gerente utiliza a administração por objetivos e metas, delegação de responsabilidades, avaliações permanentes e prestações de contas.

Quanto aos conceitos definidos pela Reforma Gerencial, ele considera a Administração Gerencial importantíssima para o futuro do setor público; assim como ser preciso cada vez mais ter um comportamento profissional, técnico e garantir o atendimento do cidadão.

- Cidadão-cliente: uma nova maneira de encarar o munícipe.
- Controle de Resultados: essencial para a reordenação das diretrizes visando o alcance dos objetivos e metas determinados.

Depende da qualidade do pessoal envolvido considerar interessante a autonomia de gestão aplicada a alguns setores de atividade pública. Para o Gerente, o Contrato de Gestão é uma nova ferramenta de trabalho, possível quando se tem claramente definido o objetivo a alcançar, suas etapas e conseqüências das experiências tem sido levadas a frente com essa nova proposição. Tão importante quanto o controle de resultados são os indicadores de desempenho, imprescindível para que

se possa aquilatar a qualidade de material humano relacionando-a as funções exercidas, podendo fazer-se adequações necessárias ao prosseguimento do trabalho.

Conceito moderno de administração pública: mentalidade renovada: o município como empresa:

É impossível conceber a administração pública sem a aplicação de conceitos modernos. A incrível velocidade com que novas tecnologias são criadas e a situação econômica mundial impõem um novo posicionamento dos administradores. Sem essa nova mentalidade torna-se inviável a gestão das cidades. O fenômeno da renovação administrativa no setor público é mundial, a globalização contribui para tal, trazendo (em tempo real) informações e experiências bem sucedidas que se tornam parâmetros de procedimentos para todos aqueles que tem uma visão progressista. Tratar o município como uma empresa, um negócio que tem que dar certo, traçar planos objetivos e estabelecer estratégias para realizá-los é o caminho viável.

4. Perspectivas de Desenvolvimento da Carreira do Gerente Municipal Fundamentada em um Código de Ética

Para o Gerente as experiências que vem dando certo nesse sentido são aquelas em que elementos técnicos do próprio quadro da Prefeitura assumiram o posto de Gerente por terem conhecimento do funcionamento da máquina, por saberem detalhes sobre a dinâmica urbana da cidade e por necessariamente requererem o apoio e auxílio dos demais setores da administração. Como é fundamental que o Gerente tenha discernimento para poder escolher o caminho certo em situações críticas e condições de estabelecer um posicionamento harmonioso com seus pares fundamental. Criatividade também é importante.

Os aspectos considerados relevantes para integrar um código de ética do gerente de Cidade no Brasil, são:

- Ter conhecimento da Dinâmica Urbana.
- Ter atuações criativas e positivas.
- Não se ater a influências políticas. Agir sempre tecnicamente e em nome do bem comum.

O Gerente considera que o modelo pode ser adaptado às nossas condições e legislação. *Nossa dinâmica urbana diferenciada exige essa transformação – mas o saldo é positivo.*

As principais barreiras a serem superadas para a disseminação do modelo nos municípios brasileiros é principalmente a errada idéia de que o Gerente vai “concorrer” com o Prefeito:

Esse talvez seja o maior dos empecilhos. Também a falácia de que uma cidade não pode ser dirigida como uma empresa precisa acatar. Entendo que é preciso acontecer alguma coisa nova na Administração Pública Brasileira. Acredito que o Gerente de Cidades não é o único caminho para tal, mas certamente é um começo, pois é preciso que tenhamos uma nova realidade, um novo horizonte onde os reais interesses da população sejam considerados.

5.4. Cesário Lange-SP

Prefeito: Gilberto Radicce
Gerente: Luciano César de Toledo
15.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

Com a Lei 898/98, de 22 de junho de 1998, foi criado o cargo de Gerente Municipal. Segundo o prefeito, o novo cargo, ocupado por Cesar Toledo, apresentou resultados positivos já nos primeiros dias de governo. Ele disse que “a administração

municipal tornou-se mais ágil e todos os problemas estão sendo resolvidos de forma mais racional". Questionado sobre alguma resistência por parte da população em relação à criação do novo cargo, ele afirmou : Surgiram alguns problemas de ordem política, principalmente por parte daqueles que estão acostumados ao clientelismo eleitoral. Esses, sim, reagiram negativamente diante do óbvio, por ainda pensarem que o prefeito de uma cidade tem que estar à mercê de interesses particulares.

Para o gerente um ponto positivo foi a assimilação do cargo por parte dos funcionários. *Em pouco tempo já se acostumaram a trazer todos os problemas de ordem burocrática para a gerência municipal e não diretamente para o prefeito.* Ele disse ainda que *a principal função do Gerente Municipal é de filtrar os assuntos antes que eles cheguem à mesa do prefeito.*

O que o motivou a criação do cargo de Gerente Municipal foi a necessidade de proporcionar à administração municipal uma racionalidade administrativa, capaz de superar o paternalismo dos prefeitos. Geralmente, esses agentes reproduzem a nível administrativo a cultura clientelista de considerável parcela da população, que ao invés de reivindicar soluções coletivas, trocam seu voto por favores pessoais. Essa tendência marca profundamente os critérios utilizados pelos agentes municipais, que pulverizam suas ações públicas, deformando o resultado conjunto de sua administração. Em resumo, muitos prefeitos preferem administrar o voto recebido, deixando para um segundo plano os projetos coletivos.

O que mais foi determinante na decisão de implantar o cargo foi a visão conjunta da sociedade contemporânea, que caminha cada vez mais para um modelo planejado de organização, onde as ações políticas e ideológicas convergem para procedimentos administrativos. *Os atuais líderes políticos estão perdendo o carisma de seus antecessores. Isto porque não há mais espaço para líderes como Stalin, de Gaulle, Vargas, Churchill ou Kennedy. Cada vez mais os carismáticos cedem espaço para os homens de organização.*

Declarou o Prefeito encontrar no Gerente nomeado *um personagem adequado às exigências de um Gerente de Cidade*:

Com formação universitária, ele tem bom senso administrativo e muita convicção do que está fazendo. Além destas qualidades, o Luciano tem um visão da administração pública baseada em um conceito social-democrata. Isto é, politicamente ele está sintonizado com os rumos da sociedade contemporânea, que reduzem os tentáculos de um Estado paternalista e proporcionam maior poder de mobilização para o conjunto da sociedade, visando as soluções de seus problemas.

Embora o cargo esteja formalizado através de sua legislação e aprovada pelo legislativo por se tratar de uma inovação, as funções de gerente vão se solidificando com a própria experiência vivida no cotidiano administrativo. *E tivermos a "infeliz sorte" de encontrar a prefeitura arrasada por uma administração anterior de conteúdo paternalista. A consequência deste desastre é que estamos com inúmeros problemas para resolver, que há espaços suficientes para um prefeito e um gerente municipal. Mas, ironia à parte, estamos exercitando o novo modelo.*

Também houve resistência para a criação do cargo por parte dos setores políticos mais conservadores da cidade, acostumados aos critérios administrativos paternalistas, onde o prefeito centraliza as mínimas ações administrativas em suas mãos, mas acaba pulverizando-as em uma qualidade assustadora de desperdícios e pouca eficiência organizacional. *Elas estão sendo superadas em virtude dos resultados positivos do novo modelo implantado, embora ainda com muita relutância dos setores mais conservadores da cidade, que no íntimo desejam um retorno ao passado, pois é aqui que eles navegam à vontade.*

Não foi realizada uma reestruturação organizacional muito ampla para comportar o cargo no organograma da prefeitura, *pois nas pequenas cidades as estruturas administrativas das prefeituras ainda são arcaicas, e somente agora estão se adaptando ao processo de municipalização de área, que até recentemente eram*

ações dos governos federal e estadual. Dessa forma, a burocracia local adaptou-se até com certa facilidade à ação do Gerente, que facilitou o seu cotidiano, proporcionando-lhe maior segurança nos procedimentos.

O Gerente reúne-se com o secretariado geral para estimular, analisar e pontuar as ações públicas de cada área, visando proporcionar unidade administrativa. Os resultados são sempre analisados em função de um Programa de Governo, que a atual administração municipal elaborou durante a campanha eleitoral. Esta visão ampla deve se concretizar através das ações públicas contidas em cada secretaria, com suas particularidades. São estas particularidades que são incrementadas nas reuniões onde participam secretário, gerente municipal e prefeito. Portanto,

Não há uma ascendência do gerente em relação ao secretariado, mas uma conjugação de esforços e uma troca de experiências visando o conjunto da administração municipal.

De início a comunidade recebeu o Gerente com certo espanto, sintetizando na pergunta: "Mas então quem vai mandar?" Educada na tradição paternalista e centralizadora dos prefeitos das pequenas cidades, considerou esta iniciativa uma heresia política, pois afinal poderia mandar alguém que não foi eleito. Mas nestes dois anos as resistências diminuíram sensivelmente, pois uma parcela da população já entende que a função de gerenciar uma cidade traz inúmeros benefícios visíveis à comunidade, principalmente através das obras que estamos realizando.

A avaliação que o prefeito faz dos resultados já alcançados como decorrência da criação do cargo é positiva:

Os resultados alcançados são visíveis. Comparando com minha administração anterior, sinto que a atual está fluindo com mais equilíbrio e melhores resultados, embora tenha recebido agora uma herança trágica de meu antecessor. Pessoalmente, sinto-me mais fortalecido, livre de algumas psicoses em virtude do medo de cometer ilegalidades administrativas, diante de um labirinto burocrático repleto de leis, procedimentos, exigências, prazos, que atormentam prefeitos sem formação em administração pública. Sou

professor de História, com ampla atuação política desde minha adolescência. Sempre me preocupei em transformar a sociedade, baseado no filósofo alemão dos fins do século XIX, que escreveu "até agora os filósofos interpretaram o mundo, agora é preciso transformá-lo". Como o mundo não se transformou tanto quanto queríamos, tivemos que administrá-lo. Entre transformar e administrar há um vale imenso, que especialistas podem ajudar nessa travessia. Políticos e gerentes, cada um em sua especialidade, podem juntos realizar esta estranha tarefa.

2. Dicotomia Política X Administração

O Prefeito explica que o Gerente trata de todos os assuntos ligados à vida da cidade, além de "filtrar" todos os assuntos, antes de chegarem à mesa do prefeito. *Alguns assuntos quando são tratados diretamente com o prefeito, acabam por inibi-lo. Com isso, ele deixa de tomar as decisões mais corretas, uma vez que quem faz o pedido ao prefeito, já cobra junto o voto, comentou.* Para Radicce, isso acontece porque as pessoas estão acostumadas ao clientelismo eleitoral. No seu entender, esse é um dos grandes aborrecimentos com que os prefeitos lidam quase que diariamente em seus gabinetes. Para o prefeito, esse tipo de procedimento deve ser evitado pelas Prefeituras. As decisões, frisou, precisam ser tomadas com base em normas que atendam aos reais interesses da população e não a pequenos grupos. Dessa forma, Radicce justifica sua proposta, afirmando que a criação desse cargo irá agilizar a administração municipal, uma vez que o gerente, por ser um cargo técnico e não político, irá administrar o cotidiano da Prefeitura e também da cidade: *O dia-a-dia não pode ser gerenciado apenas pelo prefeito, senão ele se afunda na burocracia e deixa de ver o conjunto. É isso que eu quero evitar.*

Para o Gerente, o seu papel é o de administrador/gerenciador das ações propostas pelo Executivo e Legislativo, sempre em harmonia com os demais secretários. Em Cesário Lange, o papel de Gerente é voltado para a administração dos recursos humanos; controle e execução orçamentária, buscando sempre o equilíbrio Receitas x Despesas, a busca junto ao Estado e União de recursos a fundo perdido com a finalidade de executar as obras e investimentos propostos na LDO, e parta implementação de programas sociais.

O Gerente é filiado ao PSDB. No entanto, neste dois anos como Gerente, a militância tem sido a nível Estado e União, pois junto ao município a questão política é exercida pelo prefeito. Os papéis de natureza política que o Gerente desempenha são o de representar o prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos e o de atender e encaminhar pedidos e indicações do Legislativo, após os mesmos terem sido despachados com o Executivo.

As ações mais amplas, definidoras do conteúdo e dos rumos da administração constituem o espaço do prefeito, além das atividades políticas, tanto a nível local como de abrangências estadual e nacional. Ao Gerente cabe gerenciar o cotidiano administrativo, que é saturado de uma série de procedimentos legais, que exigem uma especialidade pouco comum entre os prefeitos, geralmente profissionais vindos de setores alheios à administração municipal.

Para o prefeito, o Gerente desempenha função política em sentidos importantes. A sua própria ação administrativa constitui um ato político, pois ela moderniza a administração municipal, levando-a a superar as práticas administrativas típicas do Brasil arcaico, ruralista e oligárquico. *Também o Gerente precisa ter visão política do gerenciamento. Este não é politicamente neutro. Ao contrário, é também uma ideologia. Talvez a ideologia do planejamento..*

Atribuições do prefeito:

- Promove a execução das propostas administrativas da gestão em curso que visem o atendimento das necessidades do município e da população.
- Planeja, coordena, executa, controla e define prioridades administrativas, em conformidade com as competências estabelecidas na administração municipal.
- Realiza estudos e pesquisas relacionadas às atividades da administração municipal, utilizando documentação e outras fontes de informações, anali-

sando os resultados dos métodos utilizados, para ampliar o próprio campo de conhecimento.

- Levanta as necessidades e define os objetivos relativos ao município, prevendo custos em função dos projetos e propostas, visando o cumprimento de normas estabelecidas.
- Analisa e aprova projetos através de leitura, discussão e decisão junto aos outros órgãos municipais, para avaliar o cumprimento das diretrizes do programa de governo.
- Desenvolve e aprimora contatos com outros órgãos públicos, recebendo reivindicações, analisando e propondo soluções, para assegurar o pleno atendimento dos mesmos e do interesse do município.
- Presta informações ao prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos.
- Executa outras tarefas correlatas determinadas pelo prefeito municipal.
- Outras atribuições relativas a:
 - Planejamento: consultado/opina e executa
 - Pessoal: consultado junto aos Diretores de Departamentos e responde junto ao Encarregado do Setor.
 - Orçamento: participa na elaboração e controla sua execução
 - Patrimônio: responde junto com o Encarregado do Setor competente.
 - Relações Públicas: acompanha e opina junto às divulgações a serem feitas.
 - Outras: participa dos Conselhos Comunitários: Educação, Segurança, Criança e Adolescente, Assistência Social e Desenvolvimento Rural. Não possuímos um Departamento de Obras, e sim um setor que é vinculado à Gerência e ao Gabinete do Prefeito.

3. Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

Para o Gerente o maior desafio hoje dos municípios brasileiros é a busca do equilíbrio orçamentário com o fim de equacionar suas despesas com as receitas, para assim poder efetuar políticas de desenvolvimento e sociais. Os maiores desafios que o Gerente tem enfrentado na gestão do município é o de recuperar a capacidade de governo do município,

pois quando o prefeito me convidou para auxiliá-lo como Gerente, deparei com uma máquina falida, dívidas que ultrapassavam a casa de R\$ 1.200.000,00; três meses de salários atrasados; veículos e equipamentos todos sucateados. Com muita determinação, em dois anos conseguimos pagar as dívidas, renovar a frota e fazermos pequenas obras importantes para a cidade. O maior desafio é implementar a política de desenvolvimento e descobrir o potencial de nosso município, que até então é o canavieiro, mas que dá mostras que chegou o fim, de seu ciclo, e buscar alternativas que ainda não sabemos quais são.

Frente aos desafios, o Gerente terá o papel de "divisor de águas" entre as fantasias dos agentes políticos e a realidade do Estado como um todo, pois

enquanto não nos firmamos como um País/Estado e Município economicamente e socialmente estável, estaremos à mercê dos fantasmagóricos de plantão, que pretendem preservar a sociedade à margem do processo. Um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social só seria possível com a participação da sociedade com respeito à sua opinião e ao seu público.

O Gerente busca parceria com a iniciativa privada na manutenção de estradas, espaços públicos e no ajardinamento das praças.

Enfoque democrático

O Gerente é favorável à participação da comunidade na gestão da cidade: Sou a favor e incentivador dos Conselhos Comunitários como forma de administração correta, e assim poderemos tirar a imagem da Prefeitura Mãe/Provedora, e colocar a imagem de Parceira. Tem procurado articular o poder público com empresas

privadas e organizações comunitárias. Fizemos uma Pré-Escola em conjunto com uma entidade religiosa. Fizemos o ajardinamento de espaços públicos em parcerias com empresas locais. Estamos implementando um Distrito Industrial, tipo incubadora de empresas.

Enfoque gerencial

O Gerente utiliza ferramentas de gerenciamento mais utilizadas pelo setor privado, como técnicas de RH no relacionamento com os funcionários, nas questões financeira e compras, usa métodos de custos e controles. Quanto a alguns conceitos difundidos pela Reforma Gerencial, o Gerente tem o seu próprio entendimento, como segue:

- Administração Gerencial: Aquela voltada ao bem comum, zelando do bem público, utilizando-se do mesmo fim específico que a comunidade.
- Cidadão-cliente: Ter o cidadão como um partícipe do desenvolvimento local, oferecendo a ele qualidade de vida, para que o mesmo sinta prazer em viver na cidade e aprenda a defendê-la.
- Controle de Resultados: Buscar sempre ações que dêem resultados, para a municipalidade e para os munícipes.
- Autonomia de Gestão: Gerir a Administração sem os entraves e meandros da política paternalista.
- Contrato de Gestão: Delegar/contratar a gestão de determinadas ações e cobrar resultados àqueles previamente contratados.
- Indicadores de Desempenho: Forma de medir o desempenho de cada Departamento/-Setores e ações, ferramenta indispensável para o Gerente.

O Gerente empreendeu um processo de informatização em treze repartições da Prefeitura de Cesário Lange, com a interligação dos departamentos de Saúde, Educação, Fiscalização e Finanças o que tem contribuído para agilizar os serviços

internos na administração e melhorar o atendimento à população. Segundo o Gerente, *a diminuição dados prazos para emissão de certidões, Segunda vias de car-nês e outros tipos de documentos requeridos pelo público tem sido o maior benefício trazido pela informatização.* Documentos que levavam até trinta dias para serem emitidos, atualmente são expedidos até no mesmo dia em que foram solicitados pelos contribuintes. *Outra inovação ocorrida no Departamento de Finanças após a in-formatização foi a interligação on line com a rede bancária.* Outros setores informatizados nos últimos meses na Prefeitura foram o Almoxarifado, Fiscalização, Gabinete do Prefeito e Educação.

4. Perspectivas de Desenvolvimento da Carreira de Gerente Municipal Funda-mentada em um Código de Ética

Certamente haverá muita resistência à implantação deste modelo, principal-mente nos pequenos municípios e nas regiões que ainda não superaram o seu rura-lismo enraizado neste país desde o ciclo da cana-de-açúcar. Mas com o acelerado processo de urbanização das cidades, o tradicional modelo administrativo, baseado no coronelismo patriarcal dos prefeitos, tende a ceder espaço a um modelo adminis-trativo moderno. Serão a globalização do país e sua adaptação às estruturas dos países mais desenvolvidos, os principais fatores que desencadearão modelos admi-nistrativos de cidades baseados na racionalidade administrativa. E entre os novos modelos, este que estabelece o Gerente de Cidade saiu na frente, com propostas viáveis, tendo portanto grandes possibilidades de se tronar um paradigma para o Brasil no início do próximo século.

Para o Gerente é fundamental que o profissional tenha qualificação e experi-ência administrativa e que o mesmo mantenha em constante aprendizado, pois o *país passa por uma série de mudanças em sua legislação; para o município, estar em dia com suas obrigações e poder pleitear recursos junto ao Estado ou União, o Gerente deve conhecer e estar atualizado com a legislação vigente no país.*

Com relação às habilidades, na opinião do Gerente deve ser uma pessoa inteligente, dinâmica, esperta, com iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões. Deve ter a capacidade e o bom senso, para resolver tarefas especializadas e complexas que requerem conhecimentos técnicos, dentro do gerenciamento municipal, de acordo com as imposições legais e com as exigências preestabelecidas, dando ao Executivo segurança e respaldo, aos atos assumidos.

O Gerente vê perspectivas para adoção deste modelo para os municípios brasileiros, mas acha que os Estados e a União devem incentivar, pois *em nosso país é visível e sabido a dependência que os municípios têm da União e do Estado, principalmente os pequenos e que são a maioria. Por outro lado, são nos pequenos municípios que se cometem as maiores atrocidades administrativas.*

A principal barreira a ser superada para a disseminação do modelo nos municípios brasileiros *é quebrar os políticos paternalistas e perdulários, que vêm no Gerente uma ameaça ao seu poder.* Ele entende que este modelo não é compatível com a realidade brasileira do ponto de vista político e cultural, mas acho que *já começamos a mudar, pois as informações que chegam é que as cidades que optaram por um gerente, dão mostra de sucesso.*

Aspectos que ele considera relevantes para integrar um código de ética do Gerente no Brasil:

- ser apartidário
- ter formação técnica comprovada
- haver uma escolha conjunta pelo Executivo e Legislativo.

5.5. Porto Feliz -SP

Prefeito: Leonardo Marchesoni
Gerente : Edinice Lacava (Administradora Pública)
45.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

Em abril de 1998, através da Lei Complementar 19 e Decreto 4683 de 23/07/98, foi criado o cargo de gerente de cidade aprovado por unanimidade pela Câmara Municipal e nomeado para o mesmo a diretora municipal de Planejamento para cuidar da parte administrativa do município para que o prefeito tenha mais tempo para as funções políticas e sociais. Segundo a Gerente, *o objetivo com a minha nomeação é a de garantir a continuidade administrativa, isentando-a de influências partidárias.*

Sua função é a de coordenar o trabalho de todas as diretorias, estar em contato com os diretores, planejar com eles e ver o trabalho de execução, que vinha fazendo , mas sem liberdade de tomar as decisões, porque não havia uma formalidade que agora existe com a criação do cargo. *O prefeito já passou algumas coisas e já fica mais tranqüilo nesse sentido. Algumas decisões eu mesma vou tomar. Agora existe o amparo legal para que aí eu tome as decisões.*

O prefeito explica o que o motivou à criação do cargo:

Antes de assumirmos a prefeitura municipal de Porto Feliz, imaginamos a "divisão territorial da cidade" em duas regiões: - norte e sul. Como nas eleições tivemos o apoio do PT, PTB, PDT, PMDB, PSDB e PPB em ampla coligação pretendíamos criar duas regionais. Assim, a regional norte ficaria com "as esquerdas" e a região sul com "as das direitas", além da administração rural. Convidamos a profª. Edinice para esta reforma administrativa. Acho que daria bons resultados porque é bom você comparar no mesmo tempo as diversas formas de trabalho. A Câmara rejeitou, e assim criamos o cargo de Gerente de Cidade.

O nome escolhido para desempenhar o cargo afluou no processo de reforma administrativa implantada pelo Gerente, que possibilitou adquirir conhecimentos a respeito de máquina administrativa e da relação prefeitura/cidade. Além do mais suas experiências nas esferas públicas, federal e estadual e formação acadêmica de Administração Pública na FGV, além do curso de Gerente de Cidade na FAAP, conforme o prefeito afirmou *para sorte nossa ela é do Partido Verde, isto é, apresenta-se com total isenção partidária que é necessário para tal cargo.*

A Gerente tem autoridade delegada para coordenar todas as atividades administrativas do governo municipal, tendo sido apresentada pelo Prefeito como uma pessoa de sua confiança com poder decisório, junto dele, para coordenar as atividades da máquina administrativa. Os deveres e autoridades estão definidos no Decreto de regulamentação da Lei.

Para a Gerente a aceitação foi muito boa, tanto por parte do corpo técnico, como dos funcionários, por já exercer o Cargo de Diretor de Planejamento, na Prefeitura, e por ser conhecida de todos.

2.Dicotomia Política X Administração

A Gerente tem por competência coordenar e avaliar as medidas a serem adotadas e os resultados auferidos nos programas administrativos e operacionais a serem aplicados na administração do município. Deve também exercer a gerência dos serviços administrativos, controlando e coordenando os mesmo, em conjunto com as diretorias. *Meu papel como Gerente de Cidade é, além destes, o de comunicar ao Prefeito os resultados dos trabalhos e discutir as possíveis alterações nas políticas públicas.*

A Gerente não desempenha papéis de natureza política, não faz parte do cargo qualquer papel de natureza político-partidária, *mas desempenha vários papéis*

de mediadora em determinados assuntos considerados delicados entre o Executivo e o Legislativo. É filiada ao Partido Verde – PV, em seção pertencente a cidade de Cotingia.

Atribuições relativas a:

- Planejamento: discute a programação elaborada pelos demais diretores, analisa e define prioridades e faz o acompanhamento da execução orçamentária junto aos diretores de Planejamento e Finanças, e de Administração, e em Conselho de Administração.
- Pessoal: coordena uma Comissão responsável pela elaboração e revisão do Estatuto dos Servidores Públicos Municipais do Plano de Cargo e Salários e o Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho.
- Orçamento: Discute com o Diretor de Planejamento e Finanças a Lei de Diretrizes Orçamentárias, Orçamento Anual e sua execução, mês a mês, e apresenta os resultados da execução orçamentária em reunião do Conselho de Administração. Patrimônio e Relações Públicas ficam a cargo do Diretor de Administração.
- Outras: Decide com o Diretor de Obras e Urbanismo e o Administrador Regional Rural a programação de obras do município e acompanha sua execução. Participa, também, de todos os Conselhos Municipais e da presidência da Comissão de Emprego.

Embora o Gerente afirme que para funcionar bem ela não deve pensar na parte política, por ser prerrogativa do Prefeito, ela acha muito difícil separar completamente uma coisa de outra. *Você trabalha com população, qualquer ato gera um ato político, e a política é uma ciência gerada pelas ações das pessoas, das comunida-*

des. Então, é muito difícil você ficar ilesa. Até o próprio empresário acaba gerando fato político.

3.Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

Para o gerente, o maior desafio hoje para os municípios é desenvolver um programa de trabalho, visando a municipalização setorial, sem a devida contrapartida monetária. Outro problema considerado bastante grave é a prorrogação do FEF – Fundo de Estabilização Fiscal – de 1999 para 2006, retendo cada vez mais receita do município. *Enfim, são grandes os desafios como atender as políticas básicas de saúde, educação, promoção social e emprego, sem dinheiro procuro encontrar uma forma de harmonizar minhas ações com as do Prefeito, porque no setor de saúde e educação, que são prioritários, ele tem uma atuação mais efetiva, deixando os demais setores sob minha responsabilidade..*

A Gerente, que é presidente da Comissão de Emprego organizou uma pesquisa na cidade para conhecer as causas do desemprego na cidade e quais setores ele mais atinge, para que seja possível orientar a Prefeitura na instituição dos cursos profissionalizantes mais adequados e necessários e na tomada de outras medidas. *Será difícil apurarmos toda a população economicamente ativa desempregada, pois não temos estatísticas atualizada.*

Enfoque democrático

A Gerente considera que a comunidade tem um papel importantíssimo na gestão da cidade, porque é ela que deve pensar a cidade e a comunidade, se bem trabalhada, realmente participa. *A dificuldade está em fazer o corpo técnico e o Prefeito, acostumados a decidir entre quatro paredes, a definir prioridades por critérios participativos.*

Quanto à articulação do poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias, está se trabalhando em duas áreas onde conseguiu articular conselhos triparites e paritários com bons resultados: o Conselho de Desenvolvimento Rural e a Comissão Municipal de Emprego. *Minha relação com a comunidade tem sido através dos Conselhos Setoriais. Temos dez Conselhos criados, mas apenas uns cinco estão efetivamente trabalhando. Os demais precisam ser reformulados ou renomearem novos membros. Estou planejando um encontro municipal de Conselhos para troca de idéias e tentar um programa de treinamento de Conselheiros.*

Enfoque gerencial

A Gerente não tem lançado mão de ferramentas de gerenciamento utilizadas pelo setor privado e demonstra conhecer os conceitos definidos pela Reforma Gerencial, como:

- Administração Gerencial: administração voltada para controle dos resultados.
- Cidadão-cliente: o cidadão contribuinte de impostos e cliente ao mesmo tempo, dos serviços públicos gerados pela administração pública.
- Controle de resultado: controles executados "a posteriori", isto é, não estão calcados no processo administrativo, mas, sim, na forma que os serviços públicos estão chegando ou sendo aceitos pelo público.
- Autonomia de Gestão: um dos princípios da administração pública gerencial: o administrador deve ter autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhes forem colocados à disposição para que possa atingir ao objetivos definidos.
- Contrato de Gestão: contrato firmado pelo governo municipal como forma de ampliar sua autonomia, ficando entretanto vinculado a um controle mais rigoroso e efetivo.

- Indicadores de Desempenho: medidas quantitativas que representam resultados de uma determinada gestão e permita compará-lo com padrões pré-estabelecidos.

Sua relação com a burocracia é no sentido de acompanhar o trabalho da Comissão de Licitação que é coordenada pelo Diretor de Administração e a programação e execução orçamentária, elaborado pelo Diretor de Planejamento e Finanças. *Não dá para deixar de lidar com a burocracia porque na administração pública é muito legalista. A administração gerencial está entrando gradualmente, mas sabemos que toda ação nova exige uma reforma, com discussões entre os técnicos e os vereadores. Mas, com persistência se consegue.*

Um projeto que vem sendo realizado é ligado à área de recursos humanos, um dos problemas da administração pública, a Gerente pretende investir mais em treinamento de pessoal e reuniões para discutir assuntos com encargos de salário. Paralelamente a esse trabalho, ela continua se dedicando a outros pontos da reforma administrativa, como a modificação de algumas leis como a do código tributário, e a preparação de um plano de carreira para o funcionalismo da cidade.

Para capacitação pessoal do Gerente, levou para a cidade o curso de gerenciamento de cidades da FAAP.

4. Perspectiva de Desenvolvimento da Carreira do Gerente Municipal no Brasil, Fundamentada em um Código de Ética

No seu entendimento, para o cargo de Gerente a qualificação profissional adequada é a de administrador público ou engenheiro civil, com experiência em administração pública, no mínimo dez anos e deve ser sensível aos mínimos detalhes do comportamento humano. Procurar compreender os problemas alheios. Ser um excelente mediador *e embora não seja político, ter percepção política.*

A Gerente relata que há um grande interesse da mídia na adoção do modelo pela prefeitura de Porto Feliz: quando tomei posse fui procurada pela imprensa como se isso representasse a salvação da administração municipal. A preocupação de toda a imprensa era saber a diferença entre o cargo de Gerente e o de Prefeito e se isso poderia dar certo no Brasil, tornando a administração pública municipal mais gerencial.

Quanto à viabilidade de adoção do modelo pelos municípios, a Gerente acredita ser mais compatível com os municípios médios. *Num município médio como Porto Feliz é bastante viável, desde que haja a conscientização do que realmente faz o Gerente de Cidade e as definições clara e objetiva das suas competências.*

As principais barreiras para a disseminação do modelo, no seu entendimento, são: fazer os prefeitos entenderem as vantagens de se ter esse profissional, considerando as inúmeras tarefas surgidas com a municipalização dos mais diversos setores. Em seguida, implementar uma mudança no estilo de administrar diminuindo a ênfase no processo e fortalecendo a administração de resultados. Transformar a equipe de governo numa equipe técnica, eliminando assim os cargos políticos. E implementar o planejamento estratégico com participação comunitária.

A Gerente entende que este modelo é compatível com a realidade brasileira sob o ponto de vista político e cultural: *No momento acho compatível, pelas reformas que estão em marcha, na área federal, que orienta os Estados e Municípios para uma mudança nos processos administrativos. A dificuldade será convencer os Prefeitos em dividir uma parcela de seu poder, com um gerente. Por outro lado, há a Câmara que está tão bitolada, que levará um tempo bem maior que o Executivo para aceitar qualquer tipo de inovação.*

Os aspectos que a Gerente considera relevantes para integrar um código de ética do Gerente de Cidade no Brasil são:

- não ter filiação partidária e nem participação política;
- saber mediar ou negociar, sem prepotência;
- ter sensibilidade para sentir os problemas antes que eles aconteçam;

- saber coordenar equipe, sem abuso de poder;
- saber dividir o poder com o prefeito de forma sutil, sem ostentação.

5.6. Campo Limpo Paulista

Prefeito : Luiz Antonio Braz
Gerente : Marco Aurélio Camargo
55.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

Para o Gerente, não dá para desvincular essa prática enquanto estão em um período de transição.

Eu acho que nós, administradores municipais, passamos por um processo de conflito direto com a vertente política, que até então, vinha se auto-gabaritando a serem os administradores. Como a resposta política aos problemas técnicos começou a evidenciar um desvirtuamento da administração pública, principalmente neste país em que, além dos rombos sociais, há um rombo econômico, começou também a ficar claro que simplesmente o político não era o único caminho para conseguir as transformações. Então, acho que estamos entrando exatamente nesse período de transição, em que começamos a tentar descobrir um modelo de gerenciamento municipal que alie desenvolvimento, profissionalismo e o político. Só que, se nós tivermos que colocar numa balança, eu diria que para um quilo de político nós temos 0,01 grama de profissionalismo.

Com cinco meses de administração, eu descobri que nós tínhamos um departamento de planejamento, que era um cargo político, ninguém fazia nada. Então, propus ao prefeito que começássemos a fazer um trabalho mais amplo. Então, ele criou uma Secretaria de Obras, Planejamento e Serviços Urbanos. Eu fui alçado a secretário e comecei, efetivamente, a cuidar de todas as outras coisas que até então eu não tinha acesso. Isso me fez descobrir que o nosso processo de tributação, além de deficitário, não informatizado, era uma calamidade, não tinha. Então, aquilo também criava um clientelismo localizado na prefeitura. A área de Educação, a área de Saúde... Então, eu comecei a ter noção de todos esses problemas. E, como homem de planejamento, eu comecei a propor critérios para algumas coisas que a gente deveria fazer. Só que, num determinado momento da administração pública, você tem que deixar de ser técnico para fazer o papel político.

A maioria das nossas decisões passam por um fórum interno - por exemplo, os diretores, os coordenadores e o prefeito -, onde a gente tenta sempre elencar todas as variáveis possíveis. Daí a gente avalia, primeiro, tecnicamente. Quer dizer, aquilo que não é tecnicamente viável ou que não é interessante, nós já descartamos, de pronto. Então, nós estamos tentando dizer 'não' ao improvisado. Nós estamos tentando efetivamente falar: "Olha, a melhor forma é essa." E, a partir dessa avaliação, desse universo, a gente coloca isso ao agente político, que é o prefeito, para que ele possa decidir.

Agora, a grande dificuldade: como vender a técnica politicamente? Eu acho que essa transição, que quem está na questão do gerenciamento de cidades hoje tem que estar sensível, porque não adianta chegar aqui e colocar um técnico ou profissional que fala: "É simplesmente assim." Se ele ainda não tiver a vertente política para fazer a interface dele, quer dizer, como viabilizar esse processo, nós não chegaremos a lugar nenhum. Então, a nossa maior dificuldade hoje é a vertente política: temos que vencer o ranço político que tem neste país, através de um modelo profissional, com qualidade.

O Gerente promoveu o início de um processo de resgate da qualidade da cidadania, buscando subsidiar maior conhecimento para a equipe da administração pública com relação à sua tarefa e criar maior envolvimento da população com a realidade social, cultural, urbana, técnica e financeira da cidade. O processo teve início através de uma sistematização de coleta de dados, antes inexistentes, sobre as questões afeitas à realidade do município e apresentou um perfil municipal denominado, 'Caderno Campo Limpo Paulista em Números' e também, em paralelo, organizou um seminário que externou os resultados e possibilitou o envolvimento desejado que atingiu a equalização das informações obtidas de modo a inseri-las no corpo social da cidade.

Esse modelo de gestão está sendo construído através de uma equipe que tem como meta principal o atendimento às necessidades requisitadas pela população e a preparação da cidade para enfrentar os desafios que a ela se impõem, 'a partir do novo contrato social que vem se estabelecendo entre cidades, entre cidade e estado, entre estado e nação e entre nações, em um mundo cada vez mais globalizado, mais rápido em suas transformações e mais oneroso nas soluções que demanda. Porém, a despeito das dificuldades e, através dos trabalhos propostos e iniciados no Seminário denominado 'Campo Limpo Paulista: Tempo de Mudança', a metodologia de gestão da cidade tomou os rumos da participação popular.

Na prefeitura foi feita uma reforma administrativa e hoje existem na estrutura duas secretarias, uma de Administração e Finanças, cuja idéia é cuidar da parte administrativa e financeira, e outra chama-se Secretaria de Gerenciamento e Planejamento Estratégico, onde todo o resto fica debaixo dessas secretarias: Departamento

de Obras, Departamento de Serviços Urbanos, que são departamentos porque tem que ter autonomia, e o resto é tudo coordenadoria.

Na opinião do Gerente, essa prática da Secretaria de Planejamento e Gerenciamento ajuda a elevar o grau de profissionalização da gestão municipal:

Primeiro, você não tem história. Então a primeira coisa que você precisa resgatar é a história. Resgatada a história, você precisa de dados. Através dos dados, elaborar propostas. E aí você pode municiar o agente político, que é o prefeito, a trabalhar com repertório. Então, se nós identificamos as demandas antes, se nós sabemos quais são os problemas, nós temos que, tecnicamente, de forma profissional, buscar uma solução que seja econômica e politicamente viável. E, assim que isso for possível financeiramente, dentro do orçamento, daí o agente político só lança mão daquilo que está preparado. Para isso, sem dúvida nenhuma, você tem que começar da base.

A administração pública brasileira não tem plano de carreiras. E isso dificulta. Eu tenho gente aqui no nosso quadro funcional que está na prefeitura há 24 anos. Nesses 24 anos, ele se formou advogado. Ele é um simples datilógrafo aqui, mas é um advogado lá fora. Então, esse foi o trabalho que nós desenvolvemos aqui. Nós desenvolvemos um programa exatamente por essa dificuldade de relacionamento com o funcionalismo público, chamado "Programa Quem Faz O Quê?".

Nós elaboramos um questionário, com 25 ou 30 perguntas, onde aquele funcionário poderia se manifestar - aquilo era uma informação sigilosa, para que ele comesse a contribuir e a gente identificar quais os problemas que ele vê na administração. Então, o que acabou acontecendo é que nós descobrimos um sem-número de insatisfeitos. Insatisfeitos com coisas, por exemplo, que não tinham absolutamente nada a ver com administração pública.

2.Dicotomia Política X Administração

Para o Gerente, não existe a possibilidade de ser gerente sem ser técnico. *E quando eu digo 'técnico', eu acho uma coisa muito importante colocar, ainda nós não temos um grande universo de gerentes formados, mas acho que quanto mais esférico esse profissional for, maior capacidade de atuação ele vai ter.* Embora o prefeito esteja mais liberado para estar mais próximo da comunidade, o Gerente também faz este papel.

Eu tento municiar o prefeito com o maior número de informações possível. E tento sempre estar ao lado dele nesse contato. Porém, quem tem autoridade para falar, é sempre ele. Então, se questionado ou solicitado, eu assessoro. E sempre falo que a postura é do prefeito, quem solicitou foi o prefeito, quem decidiu foi o prefeito. Sempre dizendo

que nós somos aquilo que está dando amparo a ele. Quer dizer, se ele solicita, nós fazemos. Nunca falamos assim: "É uma decisão da Secretaria."

Não, a Secretaria é um órgão que assessora o prefeito. Então, é uma linha de conduta que você tem que trabalhar, até porque eu acho que, para que entendamos o conceito de gerenciamento, tem que estar muito claro a função de cada um. Ele deve ser o agente político, mas, sem dúvida nenhuma, ele também é o gerente. A decisão é dele. Você leva um elenco de informações, um repertório de soluções, mas quem efetivamente diz 'sim' ou 'não' é ele. Se for penalizado pela população, também será ele.

3. Capacidade de Governo

Enfoque estratégico

O Gerente implantou um sistema de informação, pelo qual o departamento cobra informações semanalmente ou mensalmente, dependendo da produção de dados.

Informações sobre transporte coletivo vêm instantaneamente. A pessoa vem aqui e faz o relatório. Coleta de lixo, água, esgoto, pavimentação, reservatório, consumo de energia. Simultaneamente a isso, eu fiz algumas pesquisas na cidade para descobrir a realidade sócio-econômica do município. Aparentemente, essa cidade é uma cidade pobre. Daí nós descobrimos que a média salarial é de R\$905,00 por família, o que não é baixo. Então, aquela pobreza aparente não é tão aparente assim. Existem algumas coisas... Aí você começa a ter que identificar quais são os atores sociais e quais são as vertentes sociais que transformam essa realidade. Onde que está indo tudo isso, para você realmente colocar essas informações e saber, aí sim, de forma profissional, o que priorizar quando você não tem dinheiro. Esse é o grande problema. Só politicamente, você já não tem mais capacidade de realização. Essa foi a grande dificuldade: você trazer a consciência externa, que nós conseguimos através do seminário, sensibilizar. Nós formamos grupos de trabalho identificados por setores, para que as pessoas que tivessem interesse viesse com os técnicos da prefeitura, para estarem discutindo os seus problemas.

Há grupos de trabalho que continuam até hoje. O grupo de trabalho do meio ambiente está se transformando em uma ONG. Nós identificamos, através do seminário, pessoas interessadas no meio ambiente, que vieram discutir conosco, e hoje estão se transformando em uma instituição, em um órgão, que possa estar atuando inclusive em parceria com a prefeitura. Eles passam a ser, em breve um órgão consultivo da prefeitura, na questão ambiental.

Eu conheço grandes políticos, conheço pessoas extremamente voltadas para o bem público, para a população. Já militei, trabalhei politicamente com algumas pessoas de grande renome ao país. Eu acho que o grande problema da administração pública, hoje, é que aquele que tem o poder de transformação continua agindo politicamente. E eu vou te citar um exemplo de como essa transformação acontecerá, já aconteceu e será um modelo para o país. Então eu uso isso como exemplo porque eu acompanho a evolução política desse profissional desde o início da década de 70. Se chama Jaime Lerner, que começou todo um processo de planejamento em uma cidade como Curitiba, criou um repertório, percebeu que a transformação era possível tecnicamente.

O problema é a falta de planejamento. Não adianta você se cercar simplesmente de um grupo político que quer o poder. Então, você pega um político de renome, uma pessoa carismática, que é bastante acessível à população, que consegue ser o interlocutor das massas, tudo bem. Mas ele se ele não for um cara capaz, administrativamente, também não vai valer muita coisa. Ele pode ser carismático, mas ele não consegue grandes transformações. Só que ele tenta sempre se valer disso, e daí ele, conhecedor da sua própria incapacidade, desenvolve o clientelismo.

Porque os nossos eleitores continuam ainda votando na pessoa ou fazendo alguma coisa pela pessoa. Quer dizer, quando nós conseguirmos transformar o cidadão... E aí entra a questão final: ou a gente educa esse país, a gente começa a fazer uma base educacional para esse país, ou não vamos conseguir mudar essa realidade. E quem vai se debater nesse meio-tempo é quem fica nessa fase transitória, que tem que ficar exatamente fazendo o meio-de-campo no confronto entre o que é técnico, o que é político, atendendo essa demanda da população. Eu acho que o político brasileiro tinha que, primeiro, se transformar.

O que a gente precisa fazer nesse país é exatamente o que a gente está tentando aqui, é trazer essa população para que comece a discutir esse problema e acreditar que através dessa discussão a gente vai poder fazer alguma mudança. Não adianta sair com o discurso 'vem todo mundo porque vamos atender todo mundo'. Não é por aí. Até porque ela não está formada. Agora, se a gente consegue criar os agentes de transformação, eu acho que a gente já começa a conseguir atuação. E é o que a gente está começando a fazer. Se a gente consegue consolidar um programa de ação social, onde você deixa de fazer o clientelismo político e faz com que aqueles que tenham que efetivamente fazer sejam interlocutor, fica mais fácil. Está todo mundo atendido, você distribui melhor.

Com relação à política, pode até ser um resultado político futuro, como eu te falei. Primeiro você implanta, efetiva, você pode até colher esse resultado futuramente, mas diferentemente de você querer, através de uma prática política, fazer um resultado imediato.

Nós temos um marco na cidade: antes do seminário e depois do seminário. Esse grande momento foi uma coisa que a gente efetivamente teve um momento mágico não participou. Então, as pessoas que lá estiveram, nós tentamos mesclar com a maior representatividade social possível. Desde empresários, moradores, educadores, alunos, funcionários públicos. E nós tentamos colocar lá dentro - eram 500 lugares -, nós tentamos colocar todas as vertentes sociais. Isso foi o principal enfoque. Eu publiquei o primeiro livro sobre nossa cidade, chamado "Caderno Campo Limpo Paulista em números", onde eu coloco todos os dados disponíveis que nós tínhamos. Eu fiquei um ano e meio levantando esses dados. Tudo. Era a situação que nós tínhamos naquele momento. É como se você pegasse a cidade e pudesse ler a cidade através desse livro.

Quanto ao processo de educação da comunidade para envolver a comunidade só tem um jeito: você tem que ser insistente, você tem que aceitar escutar 30 coisas erradas ou desinformações para cada uma coisa que você realmente possa aproveitar. Só que eu acho que isso também é um problema que também faz parte do nosso processo de estar começando a educar a população para se preparar a fazer isso. Então, eu acho que você pegar a criança na escola e fazer com que ela leve uma informação ao pai, para que o pai se torne participante da atividade dela e depois venha cobrar do poder público, é um dos caminhos. Quando você insiste que determinado assunto tenha que ser avaliado pelo morador de uma determinada rua. Então, na gestão passada eu criei um mecanismo, porque nós não tínhamos uma lei de uso e ocupação do solo, uma lei de zoneamento. Então você tinha, numa área residencial, alguém que queria ir lá e construir uma indústria. Como esse mecanismo era difícil, eu implantei um sistema que chamado Relatório de Impacto Urbano, onde o interessado deveria responder a alguns quesitos como tipo de resíduo, nível de ruído que ele ia elaborar, qual a de área, qual o tipo de solo que ele ia utilizar... De posse dessas informações técnicas, o corpo técnico da prefeitura fazia a avaliação técnica. Se o que ele queria produzir era compatível com o espaço que ele queria ocupar. Só que a decisão final nós sempre submetemos a uma consulta dos moradores daquela região, que teriam que deliberar sobre se eles queriam ou não aquela indústria do lado da casa deles. Então, o embasamento que nós daríamos, a resposta àquele empreendimento seria o seguinte: aquela comunidade não quer esse empreendimento naquele local. Nós propusemos isso e queríamos isso fosse respeitado.

Enfoque democrático

Nós estamos trabalhando a questão do orçamento participativo, e a grande discussão interna é justamente você ter o domínio da informação financeira. Quando eu fiz o Caderno Campo Limpo Paulista retratei aqui toda a situação financeira do município, desde 80, e relatei receita e despesa. Todos me julgaram maluco por estar prestando essas informações, mas você tem que disponibilizar estes dados, tem que abrir estar informações.

Nós temos um problema grave de um decréscimo de arrecadação. A demanda social está instalada. Nós temos apenas 35% da cidade pavimentada e isto é justamente a maior solicitação da população. Só que custa. Como não temos como realizar, a salda é fazer um plano comunitário. Como muitos planos não deram certo em administrações anteriores a coisa cai no descrédito. Quando a gente monta uma peça de orçamento participativo, e você olha que o que você tem é custeio, você vai participar o que com uma população que vai chegar para você e dizer: Mas eu vou decidir o quê?. O que efetivamente sobra para ser discutido?

Ao invés de discutir a questão do orçamento participativo...Porque, a comunidade, quando vem até você, ela quer ver a sua demanda atendida. Ela não quer saber se você tem ou não tem dinheiro, se você precisa recapaeir uma rua porque efetivamente você tem trânsito. E dizem: Ah, mas eu nunca passo aí. Quer dizer existe um patrimônio que a cidade tem, que precisa ser preservado. Junto com isso tem essa questão das novas mudanças na Educação, muitos municípios foram pegos de surpresa.

Enfoque gerencial

Na atual administração, que começou em 1997, o atual prefeito me colocou como diretor de Planejamento. Então, eu pude me debruçar ainda mais em estar fazendo um trabalho voltado para a capacitação dos profissionais da prefeitura e mudar o foco. O foco passou a ser o morador, o cliente. Fomos descobrir o que tínhamos que informatizar, quais eram as informações que nós tínhamos que trabalhar. Esbarramos, na implantação do plano diretor de informática, na questão orçamentária. Porque o plano inteiro exigiu um investimento muito alto, que ainda não estamos preparados para isso. Mas já começamos a mudar esse sistema, essa forma de atendimento.

4. Perspectiva de Desenvolvimento da Carreira de Gerente Municipal Fundamentada em um Código de Ética

Eu acho isso fundamental. Até algum tempo atrás, você tinha que ser especialista. Na minha visão é o seguinte: ou nós somos generalistas, e, se possível, você ler cada vez mais sobre cada vez mais coisa, se não tem como atuar. E o cargo de Gerente é exatamente isso. Eu faço até uma colocação que eu já fiz na universidade: eu acho que nós só atingiremos o ponto ideal quando todos os agentes internos da prefeitura tenham uma formação gerencial. Estamos atingindo uma escala de atividade, onde os interlocutores falarão muito mais fácil, eles tomarão decisões de forma mais rápida. Quando você pega um profissional que única e exclusivamente vê somente a sua área... É ótimo que o médico cuide da administração da Saúde. Só que, se ele não tiver idéia mínima de administração hospitalar, ele não vai saber. E para você saber um pouco de administração hospitalar, você precisa saber também um pouco de administração pública. Porque você tem uma relação. Quando você tem alguma coisa, você precisa falar de orçamento, você precisa discutir com aquele profissional que, tecnicamente, vai dizer para você: Não! Então nós temos que arrumar um caminho, temos que buscar alternativas. Então, sem uma formação gerencial mais ampla – e aí eu acho que a questão da formação do Gerente, com curso de pós-graduação, de especialização, é fundamental porque você começa a abrir o leque para que as pessoas tomem conhecimento de outras realidades.

5.7. Campinas-SP

Prefeito : Francisco Amaral
Gerente : José de Vasconcelos Cunha
950.000 habitantes

1. Descrição da Prática do Modelo

Através da Lei 9.340 de 01/08/97, que reformulou a estrutura administrativa da prefeitura municipal, foi criada a Secretaria Municipal da Gerência da Cidade, ten-

do por competência a supervisão e coordenação técnica das atividades desenvolvidas pelos órgãos da Administração Direta e Indireta na execução das ações de governo e gerenciar as atividades das unidades administrativo-operacionais descentralizadas a ela subordinadas.

Segundo consta na imprensa escrita⁶⁴, o cargo de Gerente de Cidade foi a principal bandeira do prefeito de Campinas durante a campanha eleitoral de 1996. Para o cargo foi nomeado seu coordenador de campanha, administrador de empresas e formado em Ciências Contábeis, que trazia sua experiência de executivo da empresa Companhia Paulista de Força e Luz – CPFL, do setor público estadual. Enquanto o cargo não foi criado, o Gerente ocupou a Secretaria de Governo e coordenava as ações de quatro secretarias regionais no um município. A estrutura interna da Secretaria Municipal de Gerência da Cidade foi assim constituída:

1. Assessoria de Planejamento das Ações de Governo.
2. Departamento de Gerenciamento das Ações de Governo: ao qual competia acompanhar e controlar as atividades desenvolvidas pelos órgãos da administração Direta e Indireta sujeitos à competência da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade e subsidiar o Gerente da Cidade relativamente à coordenação, supervisão e integração da execução das ações de governo.
3. Departamento de Gerenciamento da Descentralização e Participação : ao qual competia acompanhar o processo de descentralização e integração administrativa mantendo adequados os meios materiais para esses fins; participar do desenvolvimento e aprimoramento da estrutura organizacional e gerenciar o Programa Permanente de Qualidade do Serviço Público.
4. Departamento Técnico de Análise de propostas : ao qual competia proceder a análise técnica das propostas oriundas dos diversos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta, emitindo pareceres, laudos e es-

tudos avaliatórios; fornecer suporte técnico aos diversos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta, quando solicitado elaborar e executar projetos especiais concernentes às competências específicas a Secretaria Municipal da Gerência da Cidade.

Doze Administrações Regionais, integrantes da estrutura da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade, a serem instaladas em um prazo máximo de três anos, tendo suas circunscrições territoriais fixadas por Decreto do Poder Executivo, tendo em conta critérios que conciliem tanto quanto possível, contingente populacional, extensão territorial, adensamento urbano e grau de urbanização. Departamento de Auditoria: congregando atribuições para acompanhamento e verificação quanto ao cumprimento de prazos, alocação de recursos, pagamentos, cronograma de obras, entre outros, no tocante a execuções de obras com financiamento originários de organismo nacionais e internacionais, emitindo relatórios conclusivos acerca e suas constatações, destinados ao prefeito municipal.

Conforme consta na matéria escrita já referida, durante o período em que durou a experiência, a manutenção da cidade foi praticamente abandonada, segundo alegação da própria prefeitura, tendo o prefeito exonerado o gerente em março/98 e extinguida a Secretaria Municipal da Gerência da Cidade, pela Lei 9725 de 28/04/98, criando no mesmo a Secretaria Municipal de Operações com estrutura e atribuições reduzidas. Os 6,8 mil funcionários que estavam vinculados à Gerência da Cidade foram remanejados para outras secretarias. O gerente alegou falta de recursos para gerenciar à cidade. De fato, o próprio prefeito liderava na época um movimento municipalista para melhoria das condições dos municípios.

2. Dicotomia Política X Administração

A função do gerente seria coordenar a área administrativa, incluindo a parte orçamentária e fiscalizar o andamento das obras, deixando o prefeito livre para arti-

⁶⁴ Jornal O Estado de São Paulo, 15 de junho de 1998, Caderno "Cidades".

culações políticas. A Lei que criou o cargo estabelecia no seu artigo 17 as atribuições do Secretário Municipal Gerente da Cidade:

- Coordenar e supervisionar a execução das ações governamentais e forma a promover a integração setorial ou global dos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta nelas envolvidos.
- Submeter ao prefeito municipal os pareceres, laudos e estudos avaliatórios exarados sobre as propostas técnicas elaboradas pelos órgãos municipais.
- Controlar o processo de descentralização e integração administrativa.
- Zelar pelo fiel cumprimento das normas técnicas municipais aplicáveis às matérias concernentes a sua competência, assim como, das disposições atinentes ao Plano Diretor do Município, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual.
- Propor Programa Permanente de Qualidade do Serviço Público a ser desenvolvido preferencialmente por meio de cursos de treinamento e reciclagem dos servidores.
- Organizar e realizar procedimento Avaliatório das unidades administrativo-operacionais descentralizadas e gerenciar a execução de seus serviços.

Em entrevista à revista "O Prefeito", de 03/04/97, o gerente declara: *O Chico Amaral cuida da política e eu cuido do dia-a-dia de todos os problemas que dizem respeito ao cidadão.* Porém, a ele se reportavam todas as 13 coordenadorias regionais da cidade, os presidentes de Associação de Bairros, cidadãos com pleitos específicos etc e ainda cuidava das reclamações que chegavam por telefone. A sua atuação não dependia de orientação política do prefeito. *O gerente é mais eficaz quanto menos incomoda o prefeito,* declarava na mesma matéria.

O vereador de Campinas, Carlos Signorelli (PT) sintetiza com muita precisão, o cargo de gerente da cidade deveria ser ocupado por um técnico e não por um político como defendem os especialistas.

5.8. Considerações

5.8.1. Descrição da Prática do Modelo

O que se observa é que a busca de um novo modelo de gestão tem motivado os prefeitos a tomarem a decisão de inserir no quadro da Prefeitura Municipal um profissional qualificado e experiente para atuar como seu parceiro na administração do município. As iniciativas de adoção do modelo inspirado nas práticas norte-americanas ocorrem no bojo de um processo de reforma administrativa, institucionalizada por lei municipal, aprovada, na maioria dos casos, por unanimidade.

O cargo tem sido implantado sob diversas denominações - Gerente Municipal, Gerente de Cidade, Secretário de Gerenciamento e Planejamento Estratégico - estando na maioria dos casos no mesmo nível de Secretário Municipal, sob o aspecto formal. Na prática, os gerentes têm atuado como um elo de ligação entre o prefeito e dos demais membros da administração, com exceção do caso de Maringá, onde o gerente não tem nenhuma relação com os demais secretários; estes constituem, sob a coordenação do prefeito, um Conselho Político, e atuam, na prática, como interlocutores da comunidade com a máquina pública.

Independentemente das atribuições estarem ou não formalmente estabelecidas, a principal função do gerente tem sido a de coordenar as atividades administrativas do governo municipal, além de desempenhar um papel preponderante no processo de planejamento.

A principal motivação dos prefeitos ao adotarem o modelo é a liberação de tempo da agenda sobrecarregada por tarefas excessivas, que o atual modelo de

gestão centraliza em suas mãos, como decorrência dos processos de municipalização, dos dispositivos constitucionais e até mesmo do contexto atual que impõe crescentes demandas dos gestores locais. A liberação do tempo permitiria ao prefeito o exercício de seu papel político, possibilitando um contato mais próximo com a população e busca de recursos para o município.

Também evidencia-se uma tentativa de, com maior racionalidade administrativa, ou isenção política do gerente, superar o patrimonialismo, ainda muito presente na esfera local. A prática clientelista, muito em voga em virtude das reivindicações pessoais em detrimento das soluções coletivas, leva à pulverização das ações públicas deformando o resultado conjunto de administração, como apropriadamente colocam os prefeitos de Cesário Lange, São José do Rio Preto e o gerente de Campo Limpo Paulista.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de melhorar a eficiência da máquina administrativa e fornecer à população maior qualidade nos serviços prestados, além da possibilidade de assegurar a continuidade administrativa, quando do encerramento do mandato.

Movidos por essas razões, percebe-se uma intenção de profissionalizar a administração municipal, buscando o estabelecimento de uma parceria com quadros qualificados. No caso de Maringá, incorporando um técnico com larga experiência na pró-reitoria da Universidade de Maringá, indicado pelos empresários locais. Nos demais casos, houve o recrutamento dentre os alunos do Curso Gerente de Cidade, que já pertenciam à estrutura administrativa, com experiência na área de planejamento, ou possuíam algum vínculo com o prefeito.

O conhecimento da máquina administrativa, o relacionamento intra-máquina, além da qualificação, formam aspectos considerados na escolha dos gerentes. Resistências ao processo de implantação do modelo verificaram-se em Cesário Lange, por parte dos setores políticos mais conservadores, acostumados ao critérios admi-

nistrativos paternalistas e de parte da comunidade. Em Campinas, teria havido até boicote por parte de secretários municipais, não somente pelo excessivo poder político assumido pelo gerente, mas até por questões salariais.

Nos outros casos não se verificaram resistências, principalmente por parte da máquina administrativa; mesmo em Cersário Lange, em pouco tempo todos acostumaram a levar os problemas de ordem burocrática para a gerência municipal e não diretamente para o prefeito. A tendência da máquina é de prestigiar o cargo. Um obstáculo à implantação do modelo é a correlação de forças que determinam o sucesso eleitoral e que tendem sempre a postular o maior espaço possível no governo. Com exceção de Campinas, o que se percebe por parte dos prefeitos é um sentimento de satisfação seja pelo trabalho dos gerentes; seja pelo acerto da medida.

Embora o modelo venha sendo praticado há pouco tempo, os atores centrais do processo já relatam os resultados obtidos. No caso de Maringá, que teve a prática interrompida pelo sucessor, adversário político do prefeito, o gerente aponta o enxugamento da estrutura, que era excessiva, como principal resultado.

Em Cubatão, o prefeito afirma que à medida em que os resultados positivos da administração vão trazendo qualidade de vida para os munícipes, aumenta a aceitação do modelo pela comunidade. O novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano e a Lei de Incentivos que viabiliza a instalação de novas empresas são apontados como os principais resultados decorrentes da criação do cargo.

O prefeito de Cesário Lange, informa que a medida agilizou a administração municipal e conferiu maior racionalidade à resolução dos problemas. Tendo sido prefeito anteriormente, sente-se mais seguro com relação aos aspectos formais e legais impostos pela burocracia e constata que a administração está fluindo com mais equilíbrio e melhores resultados. Em Campo Limpo Paulista foi iniciado um processo de resgate da qualidade da cidadania; ali está sendo praticado um modelo de gestão, em equipe, que cria maior envolvimento da população com a realidade do município.

Em São José do Rio Preto tem sido agilizado o desenvolvimento de parcerias com a iniciativa privada. Em Porto Feliz a Reforma Administrativa empreendida pelo Gerente reduziu o quadro de funcionários, avançando no sentido de ajuste fiscal, tão necessário à maioria dos municípios.

Evidenciam-se, portanto, os primeiros resultados da prática do modelo.

5.8.2. Dicotomia Política X Administração

Este ponto procura verificar se o modelo tende a persistir na dicotomia entre a política e a administração, ou se tende para sua integração. Como já visto no capítulo III, os estudos relativos à natureza das funções de um *City Manager* reconheceram que seu papel ultrapassa o de um técnico em administração; os gerentes não são atores politicamente neutros, que administram seus programas sem fazer política.

O “modelo dualidade” proposto por SVARA procura elucidar a questão ao redefinir as principais funções que compõem a estrutura dos governos locais, assumindo que política e administração são aspectos diferentes, mas inseparáveis no processo de desenvolvimento e entrega dos programas de governo. De fato, a prática dos municípios brasileiros é de que o modelo evolui para integração entre política e administração, embora o discurso praticado no âmbito do movimento Gerente de Cidade, seja o da dicotomia entre a política e a administração.

Para o ex-prefeito de Maringá, a situação ideal é o híbrido, é a pessoa ser meio técnica e meio política. O próprio Gerente reconhece que há situações em que ele pode estar influenciando a decisão política, quando atua como proponente orçamentário e propõe alterações no organograma que foi praticado em Maringá.

O prefeito de São José do Rio Preto acredita na cooperação entre técnicos e políticos para atender aos anseios da população. Para o gerente, há necessidade de

separar a ação política da ação técnico-administrativa, o Gerente cuidando da burocracia e o prefeito da administração política e das macro decisões. No entanto, o Gerente desempenha alguns papéis de natureza política, procurando criar um clima de entendimento quando há tensão nas relações com a Câmara Municipal, ou com setores da comunidade.

No caso de Cubatão, é reiterada com muita ênfase a separação dos papéis: o gerente não desempenha nenhuma missão política; toda a ação política tem a orientação direta do prefeito e apenas eventualmente são realizadas reuniões com vereadores, para expor procedimentos e novas idéias que serão implantadas. Ao analisar-se as atribuições com relação ao planejamento, ao orçamento e à alçada para realização de despesas, verifica-se que o que prevalece é uma situação de dualidade.

O Gerente de Cesário Lange, afirma que o seu papel é o de administrador/gerenciador das ações propostas pelo Executivo e Legislativo, sempre em harmonia com os demais secretários; o papel de natureza política que desempenha é o de representar o prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos. As ações mais amplas, que definem os rumos da administração constituem o espaço do prefeito; ao gerente cabe o cotidiano administrativo. No entanto, para o prefeito, o gerente desempenha importante função política, sendo a sua própria ação administrativa um ato político, à medida em que, ao modernizar a administração municipal, a leva a superar as práticas administrativas patrimonialistas; o gerente precisa ter visão política do gerenciamento, que não é politicamente neutro, permeado talvez pela ideologia do planejamento.

O gerente de Porto Feliz além de gerenciar os serviços administrativos, coordenar e avaliar as medidas a serem adotadas e os resultados operacionais, tem o papel de comunicar ao prefeito os resultados dos trabalhos e discutir as possíveis alterações das políticas públicas. Desempenha também vários papéis de mediador em determinados assuntos considerados delicados entre o executivo e o legislativo,

observando suas atribuições relativas ao planejamento (análise e definição de prioridades e acompanhamento da execução orçamentária junto aos diretores e conselho de administração); e relativas ao orçamento (discussão da LDB e L. O. com o setor de planejamento e finanças). Também verifica-se aqui a situação de dualidade. A própria gerente tem consciência de que embora a política seja prerrogativa do prefeito, é muito difícil separar completamente uma da outra.

O gerente de Campo Limpo Paulista não acredita que seja possível ser gerente sem ser técnico e quanto mais “esférico” esse profissional for, maior a capacidade de atuação ele vai ter; embora o prefeito esteja mais liberado para estar mais próximo da comunidade o gerente também faz seu papel. Por outro lado, embora o prefeito deva ser o agente político, ele também é o gerente. Em Campinas, as atribuições definidas em lei e a estrutura da gerência conferiam ao gerente um enorme espaço político, considerando-se ali, inclusive, o porte do município.

Em síntese, verifica-se que não há uma nitidez ou clareza quanto aos papéis dos atores centrais deste modelo, o discurso tende mais à persistência da dicotomia enquanto que a prática revela uma tendência mais integradora entre política e administração.

5.8. 3. Capacidade de Governo

Pretendeu-se com esse indicador apontar algumas iniciativas que demonstram, como decorrência da adoção do modelo, a capacidade da máquina de definir e implantar políticas públicas realizando parcerias com o setor privado, com o Terceiro Setor e com a comunidade, ou mesmo adoção de medidas propostas pela Reforma Gerencial.

Enfoque estratégico

Em Maringá, com a implantação do novo modelo, procurou-se a integração das políticas públicas para otimizar a capacidade da estrutura instalada e o atendimento à população. Seu ex-prefeito, hoje deputado federal, implantou, na época, medidas inovadoras de gestão municipal, diagnosticando problemas a partir d variável custos (recursos em geral) com os resultados pretendidos e terceirizando serviços.

Quanto aos desafios a serem enfrentados, a maioria dos gerentes coloca a necessidade de: compatibilizar baixas receitas com as demandas crescentes, não apenas por parte da comunidade, mas como decorrência dos processos de municipalização das políticas públicas; a implementar uma política de acordo com a vocação da região; e gerar empregos. Procuram, assim, realizar parcerias, reduzir a burocracia e os tributos, para atrair empresas e aumentar a arrecadação.

Em São José do Rio Preto, as parcerias em negociação devem redundar em investimentos no município de cerca de oitenta milhões de reais, sem participação financeira da prefeitura. Os recursos públicos para investimento são alocados apenas nos projetos dirigidos à população de baixa renda, como projetos de desfavelamento.

Para o gerente de Cubatão as ações administrativas que estão retomando o desenvolvimento são alicerçadas em diretrizes definidas no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, gerenciamento ambiental, incentivo às indústrias, parcerias criativas e enriquecimento do perfil econômico que transforme Cubatão em um pólo de tecnologia e engenharia. Em Cesário Lange a parceria com a iniciativa privada se verifica na prestação dos serviços públicos, enquanto que em Porto Feliz a ênfase está em medidas que gerem emprego.

Em Campo Limpo Paulista o gerente estruturou um sistema de informações para descobrir a realidade sócio-econômica do município e implantar um processo de planejamento estratégico já iniciado através da realização de um seminário envolvendo cerca de quinhentos atores sociais. Elaborou e divulgou o caderno "Campo Limpo Paulista em Números", primeira publicação a resgatar toda a história econômica e social do município.

Enfoque democrático

Além do trabalho com as associações comunitárias, o ex-prefeito de Maringá destacou a criação da Agência de Desenvolvimento, hoje Conselho de Desenvolvimento de Maringá, uma organização da classe pensante da cidade e dos clubes de serviço. Incentivou também a organização comunitária. Embora considere que há um grande distanciamento das comunidades com relação ao poder público, o gerente de São José do Rio Preto considera necessário estar sintonizado com os interesses da comunidade, se não, de nada valerá a sensibilidade política do prefeito e a capacidade técnica do gerente. Pelo que se pretende, o gerente considera o Legislativo como filtro para o encaminhamento das necessidades da população.

O gerente de Cubatão destaca o processo de revisão do Plano Diretor, Lei de Uso do Solo, Parcelamento e Código de Edificações, viabilizado através da participação democrática das empresas, clubes de serviços, associações de classe, vereadores etc. Uma consulta realizada atingiu um universo de 21.000 pessoas pesquisadas, fato que resultou em cerca de 180.00 proposta que, tabuladas, permitiu definir as prioridades para embasar o plano de governo.

O gerente de Cesário Lange procura incentivar os conselhos comunitários como forma de estabelecer parcerias com a comunidade. A gerente de Porto Feliz também enfatiza a relação com os conselhos setoriais, mas sem conseguir até então que todos funcionem efetivamente.

Campo Limpo optou por um modelo de gestão participativa, através da criação de instâncias divisórias participativas que se formaram a partir dos grupos temáticos de trabalho, constituídos no seminário "E Tempo de Mudar". O gerente tem procurado investir na formação de agentes de transformação e consolidar um programa de ação social que elimine o clientelismo político.

Enfoque gerencial

Maringá iniciou programas de terceirização do serviço público nas áreas de saúde, educação e coleta de lixo. Na saúde, procuraram pagar mais pelo atendimento preventivo, na educação, por alunos em sala de aula. A evasão escolar chegou próxima a zero. Um princípio adotado foi o difundido pela Reforma Gerencial como "competição administrativa", levando órgãos públicos a competirem com empresas privadas na prestação de serviços.

Em São José do Rio Preto o gerente implantou o programa "Cidade Limpa", inspirado na operação descarte, um dos "5 Ss" dos programas de qualidade. O que se destaca aqui é a adoção desse programa em escala municipal.

Em Cubatão, o gerente tem se utilizado da administração por objetivos e metas, delegação de responsabilidade, avaliação permanente e prestação de contas.

O gerente de Cesário Lange utiliza técnicas de recursos humanos no relacionamento com os funcionários e métodos de custos e controles nas questões financeiras e compras, além de informatizar as unidades da prefeitura, agilizando o atendimento ao público.

De Porto Feliz se destaca a ênfase na reforma administrativa, enxugamento do quadro e treinamento do pessoal, através da instalação do curso de gerenciamento de cidades ministrado pela FAAP.

O gerente de Campo Limpo Paulista relata o trabalho de capacitação dos profissionais da prefeitura e a reorientação do foco que passou a ser o morador-cliente. As tentativas de implantar um Plano Diretor de Informática esbarrou na falta de recursos

Com esses relatos infere-se que, com exceção da experiência de Campinas, pela falta de informação, há uma evolução no sentido de uma gestão mais profissionalizada nos municípios onde o modelo foi implantado. À medida em que se profissionaliza a gestão municipal, as práticas clientelistas vão sendo extirpadas, as soluções coletivas passam a ser priorizadas em relação aos interesses particulares, verificando-se então um processo de despatrimonialização, muito necessário principalmente na esfera local, que ainda apresenta, em muitas localidades, o ranço do mandonismo ou resquícios do coronelismo.

Pode-se afirmar também que a inserção da figura do gerente tem contribuído para profissionalizar a gestão local pelos processos de planejamento implantados, que buscam a superação do improviso como tomada de decisão, fator de agravamento do desperdício de recursos públicos.

Como já referido no capítulo IV, a profissionalização é um "nó crítico" da capacidade de governo e sua elevação tem grande impacto na elevação dessa mesma capacidade em nível local.

É certo que as iniciativas de adoção do modelo *city manager* de gestão local por municípios brasileiros ainda são poucas e recentes; estas considerações requerem confirmação ao longo do tempo, caso se efetive uma expansão da adoção desse modelo. Também é certo que o quadro referencial proposto para identificar a gênese do modelo e suas perspectivas de disseminação deve ser aperfeiçoado. Seu objetivo maior foi o de propiciar o início de uma discussão acerca de um movimento embrionário, detectado ao longo de nossas atividades profissionais.

Conclusão

Com este estudo, procurou-se, ao tratar de aspectos do cenário atual e seus impactos na esfera local de governo, reunir informações e considerações que possibilitassem um avanço na definição de diretrizes para a construção de um modelo de gestão local.

Município é sinônimo de peculiaridade, não existe um figurino único para a melhoria da capacidade de governo de todas as nossas localidades. Ajustes e adequações serão sempre necessários. Por capacidade de governo entenda-se, aqui, aquela que incorpora a dimensão democrática à capacidade operativa de formulação e implementação das políticas públicas, norteadas pela busca dos objetivos gerais já referidos neste estudo.

Ao estudar um modelo de gestão praticado há décadas em localidades de diversos países, a partir de sua adaptação por alguns municípios brasileiros, procurou-se também identificar aspectos que, por sua relevância, devem ser considerados quando da opção por sua adoção.

Parte-se das considerações apresentadas pelos prefeitos e gerentes entrevistados e, incorporando algumas informações sobre os municípios que elencamos como paradigmáticos de gestão local mais compatível com a realidade atual, propomos as diretrizes de um Modelo de Gerência Municipal que contemple o gerente municipal, parceiro do prefeito na administração do município, assumindo-se uma relação integrada entre política e administração e não dicotomizada como vem sendo feito.

A inserção de um gerente municipal nos quadros da administração municipal deve representar um novo padrão de gerir a coisa pública na esfera local, incorporando um papel de agente transformador da realidade local e da máquina administrativa através do desenvolvimento de mecanismos efetivos de gestão.

Esboça-se então o surgimento de uma carreira que encontra nas atuais deficiências das administrações municipais, diante da complexidade do mundo atual, um campo fértil para o desenvolvimento, desde que esta demonstre efetivamente capacidade para propiciar um salto qualitativo nos processos de gestão local ainda muito respaldados nas práticas patrimonialistas. Essa carreira deverá estar alicerçada em um alto grau de profissionalismo e valores éticos para superar as barreiras dos setores conservadores que ainda confundem o público com o privado e vêem na racionalidade gerencial uma ameaça aos seus interesses.

A repercussão que se obtiver pela disseminação dos resultados alçados nas práticas da boa gestão poderá impulsionar o conhecimento acerca desses novos agentes públicos e operar uma verdadeira mudança cultural, eliminando as barreiras hoje existentes pelo próprio desconhecimento do seu potencial.

A qualificação esperada do gerente municipal deve ser a mais sólida possível, com nível superior em Administração Pública ou de Empresas, Economia, Engenharia, Arquitetura e complementada com especialização em disciplinas horizontais, conforme a proposição de Matus para a resolução dos problemas da realidade que necessitam de várias áreas de conhecimento. Assim, deverá o gerente investir em uma formação generalista.

Com relação à experiência, ao menos na fase inicial de desenvolvimento da carreira, deverá ser requerida experiência na própria máquina administrativa da prefeitura ou ser profissional da própria localidade.

Conforme apresentamos no capítulo III, no início da profissão era elevado o número de gerentes nomeados da própria localidade; com o tempo, a carreira caracterizou-se por uma grande mobilidade, passando os *city managers* a atuar em diversas localidades que não a de sua origem.

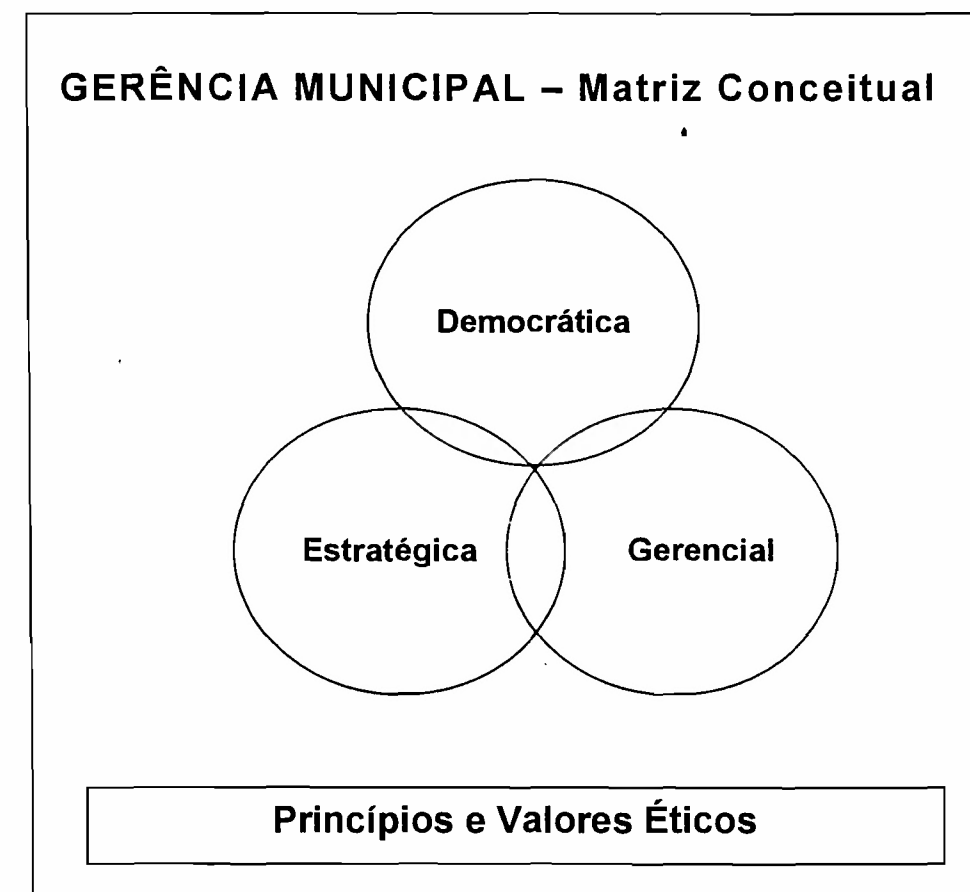
Das habilidades requeridas, espera-se bom senso para lidar com a complexidade dos atuais desafios, discernimento para escolher o caminho certo em situações críticas, liderança para relacionar-se com o corpo de funcionários, paciência, cortesia e presteza para relacionar-se com a população e sensibilidade política.

Ressalte-se o papel de mediador das tensões entre os políticos e a burocracia, a necessidade de flexibilizar a gestão de forma compatível com o controle requerido, e a busca do ponto de maximização dos recursos limitados e as demandas crescentes pelos serviços públicos.

O gerente municipal também deve estar consciente de que não é somente com sua bagagem técnica que devem ser enfrentados os desafios atuais. Ele deverá estar altamente comprometido com a democracia e considerar os fatores políticos nas premissas da sua atuação. Não deverá jamais distanciar-se da realidade social, nem desconsiderar as preocupações e percepções dos cidadãos, o que dará qualidade ao seu desempenho como gerente e à sua vocação para a função pública.

Dessa maneira, entende-se que o gerente Municipal tem a missão de construir um modelo de gestão referenciado pelos paradigmas democrático, estratégico e gerencial enfocados neste estudo, fortemente alicerçado em princípios e valores éticos.

Figura 1. Matriz conceitual.



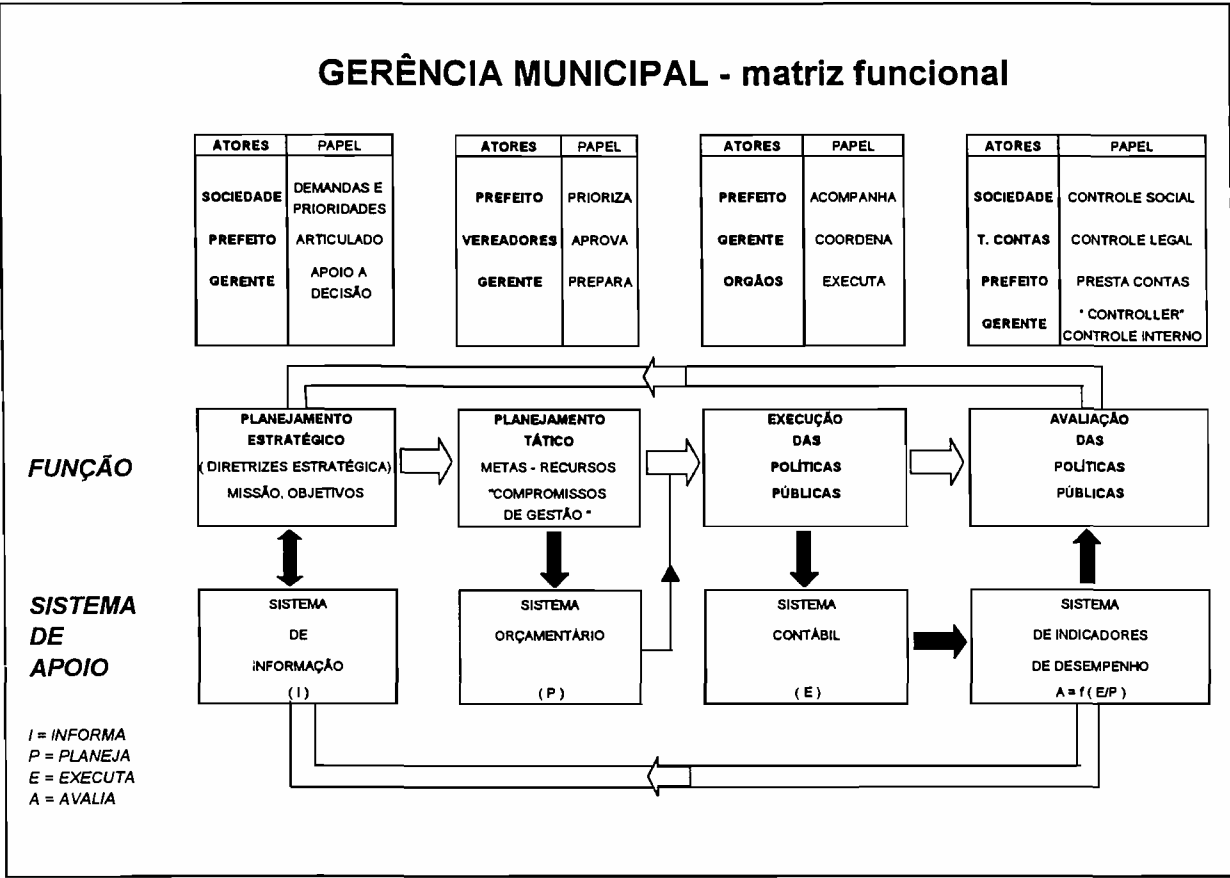
São os valores éticos introjetados no seu caráter a principal garantia de profissionalização da gestão local.

Neste ponto, indicamos um campo de estudo decorrente do modelo aqui proposto: por quais princípios éticos deverão os gerentes municipais pautar sua atuação? A sociedade exige transparência e responsabilização dos agentes públicos – o estabelecimento de um instrumento de controle da conduta ética propicia maior conforto e segurança aos mesmos, no processo de despatrimonialização da administração pública. O próprio Código de Ética da ICMA, ou as Normas de Conduta do Relatório Nolan, da Inglaterra, se constituem em pontos de partida para a definição da infra-estrutura ética a ser estudada para a materialização do modelo proposto.

O gerente municipal, em parceria e sob a liderança do prefeito, opera de forma integrada neste modelo, onde não existe uma relação de dicotomia. Ambos têm um compromisso com a sociedade que transcendem essa questão.

A seguir, apresenta-se uma matriz funcional para um Modelo de Gerência Municipal, apresentando os papéis dos principais atores que, na operacionalização do processo de gestão, apoiam-se em sistemas interconectados, conforme segue.

Figura 2. Gerência Municipal – matriz funcional



Pelo exposto, aponta-se ainda como possíveis campos de estudo o aperfeiçoamento e detalhamento do modelo proposto, sua aplicação à esfera regional, possibilitando um grupo de municípios adotarem de forma consorciada uma gerência regional que coordena e articule o processo de desenvolvimento regional, segundo sua vocação, ou no sentido inverso, que os grandes municípios ou metrópoles adotem, mediante processo de descentralização, o Gerente Regional, selecionado estritamente pela sua competência técnica e política, por um conselho de cidadãos da região, liberando o vereador para o exercício de sua missão de legislador e fiscalizador, renegando o papel de demandador da sua clientela eleitoral.

Para corroborar essas indicações de pesquisa e à guisa de conclusão, valemo-nos de palavras do Professor André Franco Montoro:

É importante aproveitar a potencialidade de todos os atores sociais nas regiões, nos municípios e nos bairros: organizações de vizinhos, sindicatos, associações profissionais, esportivas e culturais, obras sociais, universidades e escolas, centros de estudo e pesquisa, organizações empresariais, fundações, igrejas etc. Para isso, há dois caminhos fundamentais: descentralização da administração e participação da comunidade.

Bibliografia Geral

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: breve estudo sobre a experiência internacional recente, mimeo, 1996.

ABRUCIO, Fernando Luiz. (1998). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente, in Luiz Carlos Bresser Pereira & Peter Kevin Spink, (orgs.), Reforma do Estado e administração pública gerencial, Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas.

AFFONSO, Rui. Os municípios e os desafios da Federação no Brasil. O novo Município. São Paulo em Perspectiva, Fundação SEADE, vol. 10, n.3, 1996.

ALMEIDA, J. Ribeiro (coord) et al *Planejamento Ambiental*. Rio de Janeiro. Thex Editora. 1993.

BAVA, Caccia Sílvia (org). *Desenvolvimento Local - Geração de emprego e renda*. São Paulo, 1996.

BAVA, S. C. Desenvolvimento Social - uma alternativa para a crise social? in *O novo município*. São Paulo em perspectiva, vol. 10/ nº3, Fundação SEADE.

PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DE ESTADO. Brasil. Presidência da República. Brasília, Imprensa Nacional, 1995.

BRASILEIRO, Ana Maria. *O município como sistema político*. Rio de Janeiro, FGV, 1993.

BRESSER Pereira, L. C. & Spink. P. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 1998.

BRESSER Pereira, L. C. & GRAU, Núria C. Entre o Estado e o mercado: o público não estatal.

BRESSER Pereira, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47 (1) : 7-40, 1996.

BRITO, Marcelo & SANTOS, M.H. Castro. Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo público. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 1995.

CARDOSO, Ruth.(1997). Fortalecimento da sociedade civil in: IOSHPE, E. Berg (org). *Terceiro Setor: desenvolvimento nacional sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

CARRASCO, João Vindes et al. Gerente de Cidade: proposta e realidade. Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Pós-graduado em Gerente de Cidade. Cubatão, 1998.

- CBIM - CONSELHO BRASILEIRO DE INTEGRAÇÃO MUNICIPAL. (S/D). Os Municípios e a Reforma Tributária, mimeo.
- CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo, Cortez, 1991.
- COHN, Amélia. Os desafios da sociedade civil na virada do século. A Projeção do Brasil face ao século XXI. *Debates*. n.16, Fundação Konrad Adenauer-Stifung. 1998.
- CONKLIN, Hal. A view from the top. *Public Management*. Washington, ICMA1987.
- COUTO, C. G. e Abrucio, F. L. Governando a cidade. A força e a fraqueza da Câmara Municipal. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, Fundação SEADE, v. 9, n. 2, abr./jun. 1995.
- CROZIER, Michel. *Estado Modesto. Estado Moderno - Estratégia para uma outra mudança*. Brasília. FUNCEP, 1989.
- DESENVOLVIMENTO HUMANO E CONDIÇÕES DE VIDA: Indicadores Brasileiros. Brasília, PNUD, IPEA, FJP, IBGE. Set. 1998.
- Diniz, Eli. Em Busca de um novo paradigma: A reforma do Estado no Brasil dos anos 90, São Paulo em Perspectiva, v. 10, n. 4, São Paulo, Fundação SEADE out./dez. 1996.
- DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: Os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. Dados, 38 (3), 1995.
- DOWBOR, L. Da globalização ao poder local. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, Fundação SEADE, v. 9, n. 3, jul./set. 1995.
- DOWBOR, L. *A reprodução social - propostas para uma gestão descentralizada*. Petrópolis, Editora Vozes. 1998.
- DOWBOR, L. Governabilidade e descentralização. Revista do Serviço Público. Brasília, Enap, v. 118, n. 1, jan./jul. 1994.
- DOWBOR, L. *Introdução ao planejamento municipal*. Editora Brasiliense, São Paulo, 1987.
- DOWBOR, L. O poder local frente aos novos desafios sociais. *O Município no século XXI: cenários e perspectivas*. Fundação Prefeito Faria Lima - CEPAM (no prelo).
- DOWBOR, Ladislau. *O que é poder local*. São Paulo, Brasiliense, 1994.

- DROR, YEHEZKEL (1997). O Administrador tipo Delta para o Século 21, Revista do Serviço Público, ano 48, n. 02, mai-ago, ENAP.
- DUPAS, Gilberto. A lógica econômica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto. Seminário Internacional sobre a Sociedade e a Reforma do Estado. São Paulo, 1998.
- DUPAS, Gilberto. O novo paradigma do emprego. O novo paradigma do emprego e o futuro das relações trabalhistas. Pesquisas, n.10. Fundação Konrad Adenauer-Stiftung. 1998.
- EHRENHALT, Alan. The new city manager is (1)invisible, (2) anonymous (3) non-political (4) none of the above. Governing, Washington, ICMA, 1990.
- FARAH, Marta F. dos Santos, Reforma de políticas sociais no Brasil: iniciativas recentes de governos estaduais e municipais.
- FARIA, Vilmar. Política social no Brasil: desafios, prioridades e avanços. Debates. Fundação Konrad Adenauer-Stifung. 1998.
- FERNANDES, A. S. Araújo. O empresarialismo na gestão urbana: breves reflexões sobre a origem, a evolução e o contexto deste conceito no Brasil. Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública. Vol. 31, nº 6. 1996.
- FIGUEIREDO, R. e LAMOUNIER, B. *As cidades que dão certo: experiências inovadoras na administração pública brasileira*. Brasília, MH Comunicação, 1996
- FREIDSON, Eliot (1998). Renascimento do Profissionalismo: Teoria, Profecia e Política. São Paulo, Ed. USP.
- FISCHER, Tânia (org). *Poder Local, Governo e Cidadania*. Rio de Janeiro, FGV, 1993.
- GADBAW, Holly. The C-M Plan Works: a case in point. Public Management. Washington, ICMA, 1987.
- GERMAN, Cristiano. Brasil: desafios globais das novas tecnologias e indústrias. Debates. Fundação Konrad Adenauer-Stifung. 1998.
- GRAU, Nuria Cunill. *Repensando lo publico atraves de la sociedad*. Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1997.
- HANSELL, BILL.H. Council-Manager Government: A form whose time has come...again. Quality Cities, Flórida, agosto, 1993.
- HANSELL, BILL.H. The C-M Plan: Making representative democracy more effective in public management. Public Management, Washington, ICMA, fev. 1993.

- HANSELL, BILL.H. The missing ingredient: a credible civic infrastructure in Public Management. Washington, ICMA, 1988.
- IOSCHPE, Evelyn Berg (org). 3º *Setor: desenvolvimento nacional sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- IPEA/PNUD/IBGE/Fundação João Pinheiro. *Desenvolvimento humano e condições de vida: Indicadores brasileiros* - Brasília, PNUD, 1998.
- JACOBI, Pedro e TEIXEIRA, M.Antonio Carvalho. Orçamento Participativo: co-responsabilidade na gestão das cidades. São Paulo em Perspectiva. SEADE, vol. 10, n. 3.
- KEINERT, Tânia M. M. (1994). Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 03, mai/jun.
- KEMP, Roger L. The Council-Manager form of government in the United States. Current Municipal Problems.
- KOTLER, P., HAIDER, D. H. e REIN, I. *Marketing Público*. São Paulo, Makron Books do Brasil Editora LTD, 1995.
- LEAL, Victor Nunes. *Coronelismo, enxada e voto*. São Paulo, Alfa-Ômega, 1978.
- LEMELA, Neuza. O "alter ego" do Prefeito de Maringá. Dirigente Municipal, São Paulo, abril, 1992.
- LESBAUPIN, Ivo (org). A Experiência da Prefeitura de Vitória. In: *Prefeituras do povo e para o povo*. São Paulo, Loyola, 1996.
- LINDBLOM, Charles E. (1980). O Processo de Decisão Política. Brasília: Universidade de Brasília, série Pensamento Político.
- LUCAS, Luiz P. Vellozo. Planejamento estratégico com participação. In: CEPAN 30 anos (prelo), 1998.
- LUKAS, Anthony. Needed in Yonkers: old fashioned politics. Public Management. 1988.
- MARTINS, Luciano. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Cadernos, Enap, 1996.
- MARTINS, Humberto Falcão (1997a). "Burocracia e a Revolução Gerencial - a persistência da dicotomia entre política e administração", **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 01.

- MARTINS, Humberto Falcão (1997b). "A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira", *in* Fernando C. Prestes Motta & Miguel P. Caldas (org.), *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas.
- MATTHEWS, John. *Can we afford a Municipal Manager?* Harrisburg, Pensilvânia, 1991.
- MATUS, Carlos. *Perspectivas de Análise da Realidade*. Apostila do Curso Jogo Social e Governo realizado na FUNDAP em 1998.
- MELO, Marcus André. "Governance e Reforma do Estado: o Paradigma Agente x Principal." *RSP* ano 47, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996.
- MELLO, Diogo Lordello de. *A Moderna Administração Municipal*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1960.
- MESQUITA, Adriana de Sá & FERREIRA, Silva Pereira. Fortalecer o serviço público e valorizar a cidadania: a opção australiana. *Revista do Serviço Público*, n. 3, set/dez. 1997.
- MIRSHAWKA, Victor. Reengenharia no governo municipal por um Gerente de Cidade. *Revista Gerente de Cidade*, ano 1, jan/março, 1997.
- MIRSHAWKA, Victor. A administração do setor público. *Revista Gerente de Cidade*, ano 2, jul/set. 1998.
- MIRSHAWKA JR, Victor. Dilemas e a administração pública. *Revista Gerente de Cidade*, ano 2, out/nov/dez. 1998.
- MORIN, Edgar. *Ciencia con Consciencia*. Barcelona, Antropos, 1984.
- MOURA, Maria Suzana de Souza. *Cidades empreendedoras, cidades democráticas e redes públicas: tendências à renovação na gestão local*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade Federal da Bahia, com orientação de Tânia Fischer. Salvador. 1997.
- NAISBITT, John. *Paradoxo Global*, Editora Campus, 1994.
- NASSUNO, Marienne. Organização dos usuários, participação na gestão e controle das organizações sociais. *Revista do Serviço Público*, n.1, jan/abril, 1997.
- NEWLAND, Chester. Council-Manager Government: positive alternative to separation of powers. *Public Management*. 1985.
- NUNES, Edson O. (1997) *A Gramática Política no Brasil: Política e Insulamento Burocrático: a Economia Política do Desenvolvimento Brasileiro*. Brasília: ENAP.

- OFFE, Clauss. Problemas Estruturais do Estado Capitalista. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- OFFE, Claus. The present historical transition and some basic design options for societal institutions. Palestra no Seminário "Society and the Reform of the State". São Paulo, 1998.
- OLANDER, Robert. Referendum Survival Techniques. Public Management. 1985.
- OSBORNE, D. & Gaebler, T. *Reinventando o governo - como o espírito empreendedor está transformando o governo*. Brasília, MH Comunicação, 1994.
- OSBORNE, David & PLASTRIK, Peter. *Banishing Bureaucracy - the five strategies for reinventing government*. Canadá, Addison-Wesley, 1997.
- OSZLAK, Osmar. As demandas de formação de administradores públicos frente ao novo perfil do Estado. Brasília, Revista do Serviço Público. 1995.
- PALOCCHI, Antonio. A Reforma do Estado e os municípios: a experiência de Ribeirão Preto. São Paulo, Makron Books, 1998.
- PARR, John. The council-Manager form and the future. Public Management. 1997.
- PASSARELI, Sílvio. Marketing público: uma ferramenta estratégica de gestão. *Revista Gerente de Cidade*, ano 1, jan/março, 1997.
- PASSARELI, Sílvio. Desenvolvimento econômico brasileiro. *Revista Gerente de Cidade*, ano 2, out/nov/dez, 1997.
- PAYNE, Beth. Public needs and public demands: Pressure points for elected officials. Public Management. 1988.
- PIVA, Horácio. Papel do Terceiro Setor e da empresa privada na Reforma do Estado. Seminário Internacional "Sociedade e a Reforma do Estado". São Paulo, 1998.
- POZZOBON, Regina Maria. *Os desafios da Gestão Municipal Democrática: Porto Alegre 1993-1996*. São Paulo/Recife, Instituto Polis e Centro Josué de Castro.
- PROSSER, James D. Developing Integrated Living Patterns. *Public Management*. 1989.
- RATTLE, Jessie M. Managers and Mayors: a relationship in evolution. Palestra na Annual ICMA Conference. 1989.
- RENNER, Tari. Local Appointed Government Managers: Stability and Change. Municipal Year Book, Washington. D.C., ICMA, 1991.

- REZENDE, Flávio da Cunha. Clinton e a reinvenção do governo federal: o National Performance Review. Revista do Serviço Público, n. 1, jan/março, 1998.
- RICCITELLI, Antonio: Excelência na Administração Pública Municipal. Revista Gerente de Cidades, ano 1, jul/set, 1997.
- ROGERS, Gene & LEWCOCK, Tom. Strengthening the policy role of City Council Public Management. 1988
- ROWE, B.J.D. Theory and Mith & Practice. Public Management. 1974.
- SANTOS, Luiz Alberto. Modelo brasileiro para a organização de alta administração. Revista do Serviço Público. Brasília, 119(2), maio de 1995.
- SANTOS, Maria Helena de C. Governabilidade, governança e capacidade governativa, Brasília, ENAP, 1996
- SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo, Hucitec. 1997.
- SANTOS, Milton. *Espaço e Método*. São Paulo, Nobel, 1992
- SANTOS, Milton. *Espaço, ciência e técnica*, São Paulo, Hucitec, 1995.
- SANTOS, Theotonio. Estados, empresas e movimentos sociais na economia mundial. Política e Administração. Vol 2, n.1, 1994.
- SARDENBERG, Ronaldo. O Brasil e a nova ordem mundial. Debates. Fundação Konrad Adenauer-Stifung. 1998.
- SCHIRM, Stefan. Estratégias do Brasil e respostas ambivalentes aos novos desafios internacionais. Debates. Fundação Konrad Adenauer-Stifung. 1998
- SERRA, José. *O novo município*. Brasília, Senado Federal, 1997.
- SORDI, João Celso. A Gerência Municipal. Relatório (mimeo).
- STILLMAN II, Richard J. Status of the council-manager plan: continuity in a changing society. Public Management, 1985.
- SVARA, James H. Sharing the Load of Governnance: the manager's responsibilities. Public Management. 1985.
- SVARA, James H. Understanding the Mayor's Office in Council Manager Cities. Popular Government Magazine. Institute of Government, University of North Carolina at Chapel Hill. 1985.

The League of Women Voters of Toledo/Lucas County. Palestra: The benefits of Council-Manager Government in Toledo, Ohio. 1988.

THUROW, Lester C. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

TOFFLER, Alvin (a). *A Terceira Onda*. São Paulo, Record, 1980.

TOFFLER, Alvin (b). Powershift: as mudanças do poder, Rio de Janeiro, Record, 1990.

VALLADARES, Lima & COELHO, Magda Prats (org). *Governabilidade e Pobreza no Brasil*. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1995.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo, Zarco, 1996.

ANEXO A

PROCESSO SELETIVO DE CITY MANAGER

J.O.B.

for minorities and women

in local government

vol. 9, no. 17

September 9, 1997

CAO Positions

Broward County, FL (1,400,000)
County Administrator. Salary negotiable; previous incumbent's salary \$143,325. 5 managers since ICMA (CMA) recognized in 1975. 7-member board of commissioners. \$1.7B budget; 6,000 employees; approximately 70 divisions including Port Everglades & the Fort Lauderdale/Hollywood International Airport; governmental center located in Fort Lauderdale; a growing community. The county administrator is the administrative head of the organization under a county charter adopted in 1975. Require bachelor's degree; 7 years demonstrated senior executive experience; exceptionally strong leadership, communication, & administrative skills to make a positive difference in the organization & the community. Prefer MA. Detailed resume & complete salary history to Commission Auditor, Room 420, Broward County Governmental Center, 115 S. Andrews Ave., Fort Lauderdale, 33301; 954/357-7302; fax, 954/357-7302. Resumes are subject to public disclosure under Fla.'s Public Records Act. EOE/RC.

Hernando County, FL (122,547)
County Administrator. Salary range: \$72K-\$88K. 1 manager since ICMA (CMA) recognized in 1954. 5-member commission. \$120M+ all funds budget; approximately 5000 employees; located on the Gulf of Mexico coast, north of Tampa, Fla. Job functions for a full-service county, including

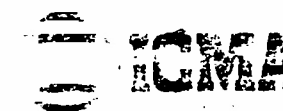
growth management, public utilities, finance, county road network, fire, parks, libraries, & budgeting. Require MPA/MBA & 2 years responsible administrative management experience or bachelor's degree in public business administration & 5 years responsible administrative management experience. Resume or application to Human Resources Director, 20 N. Main St., Room 202, Brooksville, 34601; 352/754-4113; TDD, 352/754-4120; Web site: <http://www.co.hernando.fl.us>. Application deadline: 11/15/97. EOE/AA/M/F/PC/V/drug-free workplace.

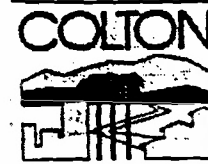
Assistant

Aurora, CO (253,000)
Assistant City Manager. Salary range: \$55,024-\$82,052. ICMA (CMA) recognized in 1955. Third largest city in Colo. Require bachelor's degree in public business administration management directly related field; 5 years progressively responsible administrative experience in a medium-to-large governmental entity or comparable organization & 3 years management-level supervisory experience; strong analytical, systems, interpersonal, & managerial skills. An equivalent combination of education, training, & experience may be considered. Strongly prefer MA & prefer administrative experience in a city manager's office. Responsible for providing administrative assistance & support to the city manager; managing the city's policy process; conducting research; coordinating special projects; & managing assigned organizational functions. Selected candidate will be

Aurora, CO
Broward County, FL
Coconino County, AZ
Colton, CA
Dayton, OH
District of Columbia Water & Sewer Authority (DCWSA), Washington, DC
Ferguson, MO
Florence County, SC
Hammond, MO
Hernando County, FL
ICMA
Manteca, CA
Oak Park, IL
Orange County, FL
Palm Beach County, FL
Port St. Lucie, FL
Rock Island, IL
Salt Lake City, UT
Santa Clara, CA
Tempe, AZ

20 employers 30 vacancies





CITY OF COLTON

PERSONNEL DEPARTMENT

650 N. La Cadena Drive
Colton, CA 92324

(909) 370-5062

CITY MANAGER

The City of Colton (population 44,633), centrally located in San Bernardino County, is seeking a City Manager for a full service city with a 1997/98 budget of over \$72 million and 450 employees. The ideal candidate will be energetic, innovative, resourceful and enthusiastic, with a "can do" attitude. Continuing and extensive experience in finance, redevelopment and/or economic development as a municipal manager is desired, including five or more years as a city manager, assistant, or equivalent. Graduation from a four-year college or university which has provided the knowledge, skills and abilities necessary for a City Manager is required; a Master's degree is preferred.

To apply, send your resume with a cover letter to our Personnel Office by October 30, 1997 at 5:00 p.m. Please reference City Manager recruitment on the envelope. AA/EOE

required to submit proof, in the form of official transcripts, of any & all education attained by the applicant that is indicated on the application &/or resume. Employment conditional on passing drug test. Apply to Human Resources Division, 1470 S. Havana St., Suite 101, 303-730-7225; 303-730-7245, by 9/30/97. EOE.

Engineering

Florence County, SC (114,344)

Director of Public Utility Services. Require bachelor's degree in civil engineering & 9 years civil engineering experience, particularly in the field of roadways, public works, construction operations, solid waste, drainage &/or coastal water resources, some of which has been in a management capacity, or an equivalent combination of education, training, & experience that provides the required knowledge, skills, & abilities; registration as a professional engineer & a valid state driver's license. Prefer degree in management/public business administration/related field. Under limited supervision, the position is responsible

for supervising, planning, & directing the activities of the public utility department in order to ensure the proper provision & administration of public services, including engineering, environmental services, building & grounds, road, bridge, solid waste, water/sewer, subdivision compliance, & drainage system maintenance for the citizens of the county. Applications will be accepted in the Personnel Office, Room 501, City County Complex, Florence, 8:30 a.m.-4:30 p.m., beginning 9/25/97 until position is filled; 1-800-525-3577; jobline, 803/676-8712; TDD, 803/665-3507. Resume, salary history, & references to Florence County Personnel, Drawer S, City-County Complex, Florence, 29521. All job requirements are subject to consideration of reasonably accommodating individuals w disabilities. EOE M/F/P/C/A

Port St. Lucie, FL (55,866)

Civil Engineer. Starting salary range: \$29K-\$42K DOE. Requires bachelor's degree in civil engineer-

ing/related field & 5 years management & civil engineering experience. Prefer registration as engineering intern. Work involves the performance of a variety of complex engineering duties associated w/the planning, location, design, construction, & maintenance of capital improvement projects. Resume to Linda Valore, Deputy Director, Human Resources, 121 S.W. Port St. Lucie Blvd., 34984, by 9/30/97. EOE/drug free workplace

General Management

District of Columbia Water & Sewer Authority (DCWSA), Washington, DC (606,900)

11 Engineering Manager (5 positions); 12 Human Resources Manager; 13 Information Systems Manager; 4 Procurement Manager; 5 Labor Relations Manager. Salaries negotiable DOE for all positions. Independent D.C. WASA, serving 2 million customers in D.C., Md., & Va., responsible for maintaining 375-mgd wastewater treatment plant, 2400 miles of sewers & water distribution system serving 129,655 customers daily; \$252M budget; & 1,500 employees. 11 Maintenance services, water services, & sewer services managers, senior-level

J.O.E.

J.O.B. is dedicated to the recruitment of minorities and women in local government management and is published every two weeks by the International City/County Management Association, 777 North Capitol St., N.E., Suite 500, Washington, DC 20002-4201, 202/962-3650, <http://www.icma.org>

First class postage paid at Washington, DC. Printed in the United States. Postmaster send change of address to ICMA/J.O.B., 777 North Capitol St., N.E., Suite 500, Washington, DC 20002-4201.

J.O.B. Staff

Melvin Davis, Advertising Coordinator
Elissa Fitzgerald, Layout
Phone: 202/962-3650
Fax: 202/962-3500

ADMINISTRADOR DE CONDADO

CONDADO DE LAKE, FLORIDA

I. SOBRE O CONDADO DE LAKE, FLORIDA

- A. Quadro dos Comissionados do Condado
- B. O Processo Orçamentário
- C. Localização
- D. Clima
- E. População
- F. Moradia
- G. Educação
- H. Impostos
- I. Utilidade Pública
- J. Transporte
- K. História
- L. Comunicação
- M. Igrejas
- N. Serviços Médicos
- O. Recreação e Esportes
- P. Cultura
- Q. Compras

II. SOBRE O GOVERNO DO CONDADO DE LAKE, FLÓRIDA

III. TEMAS, PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

IV. SOBRE O CARGO DO ADMINISTRADOR DO CONDADO

Definição de Administrador do Condado
Funções principais
Compensação
Descrição do cargo
Qualificação do Candidato
Anúncio

I. SOBRE O CONDADO DE LAKE, FLÓRIDA

A. Quadro de Comissionados do Condado

O Quadro de Comissionados do Condado, pela constituição da Flórida, é o principal corpo governamental e legislativo do Condado de Lake. O Corpo Governamental consiste de cinco comissionados do Condado, com um representante de cada um dos cinco distritos, eleitos por um período de 4 anos. Todos os Comissionados do Condado são residentes do Condado. Os membros atuais da Comissão do Condado são:

Comissão do Condado

C.W. "Chick" Gregg, Presidente
Thomas J. Wimdrum, Vice-Presidente
Don Bailey, Comissionado
Michael J. Bakich, Comissionado
Richard Swartz, Comissionado

O Condado de Lake usa um sistema de comitê diferente. Cada comitê é constituído de membros do Quadro do Condado, do Administrador do Condado ou seu responsável e do Chefe de Departamento responsável pelos respectivos departamentos.

B. O Processo Orçamentário:

O Administrador do Condado vai servir como o funcionário do Orçamento do Condado. O FY total do orçamento do Condado de Lake de 1988-1989 é de \$108.443.019 dos quais \$ 14.565.381 é o Recurso Geral. Informações sobre o orçamento estão incluídos para finalidades ilustrativa. Esta informação foi extraída do sumário orçamentário do Condado de Lake.

C. Localização

O Condado de Lake situa-se perto do centro geográfico da Flórida, entre Orlando/Disney World/Epcot e as fazendas de cavalo da área de Ocala. São somente de 50 a 60 milhas a leste ou oeste do Atlântico ou do Golfo do México. O Condado tem 1.163 milhas quadradas (744.320 acres). Existem 1.440 lagos, que compreendem 167 milhas quadradas do Condado.

D. Clima

A temperatura média é 77 graus (62 graus em janeiro e 82 graus em julho), com uma média de 62% e 52" de chuva anual.

E. População

Flórida é o quinto Estado mais populoso dos Estados Unidos com 11 milhões e 700 mil habitantes. E é o mais rápido em crescimento dos 10 maiores estados. A população da Flórida se expandiu aproximadamente 4 milhões e 900 mil entre 1970 e 1986 para 11 milhões e seiscentos mil, com um índice de crescimento de 72%. Pelos anos de 1990, Flórida será o quarto Estado mais populoso da nação, depois de New York, Califórnia e Texas. Entre 1980 e 1986, Flórida aumentou 19,8% em população, enquanto a nação crescia só 6,14%. O índice rápido do estado no crescimento da população significou o surgimento de Flórida como um grande centro de mercado, gerando uma larga necessidade de novas moradias, consumo de bens e uma ampla variedade de serviços de pessoal.

O Condado de Lake cresceu rapidamente nas últimas duas décadas. Todos os indicadores econômicos apontam para o fato de que este modelo possa continuar. Como exemplo, durante 1974 e 1984, a população do Condado aumentou em 38% enquanto a população do estado foi acima de 29%. Para a próxima década, espera-se que a população do Condado vá aumentar a mais de 27%. O aumento total da população é principalmente atribuído às tendências migratórias da nação. A rede de migração é a mudança na população não relatada nos nascimentos e mortes. Ela fornece informações confiáveis sobre onde a população em geral acredita que tenha o melhor futuro. Todo o crescimento da população do Condado de Lake durante este período é devido à migração. Em 1986, a densidade populacional era de só 136,4 pessoas por milha quadrada, ao contrário de seus vizinhos Orange (602,5), Seminole (771,6) e Volusia (2175,9).

TOTAL DA POPULAÇÃO

1986	130,079
1985	124,278
1980	104,870
1970	69,305

CRESCIMENTO PERCENTUAL ANUAL

1980 - 1986	3,7%
-------------	------

PORCENTAGENS DA POPULAÇÃO (1986)

Branços	88,3%
Não-Branços	11,8%
Homens	47,4%
Mulheres	52,6%

Projeções para:

1990	142,200
2000	182,200
2010	210,500
2020	233,500

População das cidades do Condado

Não incorporadas
1985 67.003

Incorporadas
1985 57.275

F. Moradia

O crescimento de residências do Condado de Lake aumentou. A maioria é de família única, mas existem os duplexes, casas de campo e um número crescente de apartamentos e condomínios. A atividade imobiliária do Condado inclui moradia para uma só família e mais de uma família, casas para comunidades móveis, investimentos variados, propriedades comerciais e várias formas de propriedades agrícolas.

Licença de construção

Licença de Construção Total (1986)	1.409
Família única	1.059
Multi-Familiar	350

Porcentagem do Total (1986)	
Família Única	75,2%
Multi-Familiar	24,85

Preços das moradias no condado de lake

As casas do Condado de Lake são viáveis numa seleção variada de estilos e preços, para agradar quase qualquer gosto e orçamento. Algumas podem ser encontradas a menos de \$40.000, outras com variação de \$ 50 - 80.000 e alguns imóveis para executivos acima de meio milhão. Locais caros incluíam recursos hídricos extremamente escassos (lagos e canais), lotes suburbanos e terras de ranchos/arvoredos.

G.Educação:

As escolas do Condado de Lake geral/ figuram entre as melhores nos testes de automação dos alunos estaduais. Elas são totalmente aproveitadas e bem vistas. Mais de 50 escolas secundárias e elementares estão localizadas no Condado de Lake, 16 das quais são academias particulares e escolas afiliadas a igrejas, cuidados maternos são proporcionados por quase uma dúzia de creches que cuidam de crianças e escolas Montessor, da área. Necessidades acadêmicas são resolvidas através de centros de realização progressivos. São esperados que quase 19.000 estudantes recebam seus diplomas em graduações de pre-k a 12. Serviço de ônibus é fornecido aos alunos.

Educação de alta qualidade é viável dentro ou perto do Condado de Lake. Instituições incluem a faculdade comunitária de Lake - Sunterm, em Leesburg, o Centro Técnico-Vocacional da área do Condado de Lake, em Gustis e 5 faculdades ou universidades, incluindo a universidade de Flórida em Gainesville estão dentro da área de 80 milhas do Condado de Lake.

H. Impostos:

Como floridianos, os moradores do Condado de Lake gozam de uma estrutura de impostos favorável. Não há taxa sobre as receitas particulares ou prêmios permanentes. Não existe imposto sobre herança. Flórida é o único estado do sudeste que não arrecada um imposto anual sobre capital ou ações representativas do capital. Imposto sobre vendas é de 5% e não é aplicável nos alimentos, remédios, dentaduras, óculos ou serviços médicos. Flórida tem o 10º imposto estadual per capita mais baixo da nação.

A isenção simples em flórida é de \$25.000. Existem exceções adicionais para deficientes e viúvas. Flórida está no 41º lugar no país em impostos per capita e no 45º lugar em impostos para \$1.000 de renda.

O Imposto de renda de empresas é arrecadado da renda líquida de todas as empresas domésticas e estrangeiras, associações, instituições financeiras e outras entidades artificiais fazendo negócios na Flórida. O índice do imposto é de 5% da parte da Flórida da receita de ajuste federal com uma dedução permissível de \$ 5.000 por cada contribuinte.

I. Utilidade Pública

Eletricidade

Três companhias de eletricidade principais servem a área do Condado de Lake. Flórida Power e Summeer Electric servem várias partes do Condado, enquanto Leesburg Electric Utility servem principalmente a área da Cidade de Leesburg.

Esgoto

A área do Condado de Lake é servida pelos sistemas separados de drenagem de esgoto operados pela Prefeitura. A maior usuária é a cidade de Leesburg, cuja capacidade total é

de 3,5 mgd (milhões de galões por dia) e o uso total é de 2,3 mgd, usando 66% de sua capacidade.

Gás

Lake Apopka Natural Gas, Leesburg Gas Company e People's Gas servem a área do Condado do Lago com gás natural.

Água

A maior parte da água da área do Condado de Lake é obtida de poços em Flórida Aquifer, que está na base do centro da península da Flórida. Composto de pedra calcária, o aquífero é capaz de produzir, numa estimativa de 40 bilhões de galões, água artesianas de alta qualidade, diariamente sem esgotar a fonte.

Muitas cidades no Condado fornece serviço de água a determinadas áreas, um dos maiores sistemas de água, a cidade de Leesburg tem uma capacidade de 22,24 mgd (milhões de galões/dia) e uso de 10,2 mgd, usando somente 46% da capacidade.

J. Transportes

Aéreo

O Aeroporto Internacional de Orlando está convenientemente localizado no centro de Flórida. Esta localização excelente é salientada devido à posição meio-caminho única de Flórida entre o Canadá, América Central e do Sul e outros mercados mundiais.

O Aeroporto Internacional de Orlando tem, pelo menos 25 linhas aéreas que proporcionam ao passageiro e serviço de carga mais de 90 destinos muito requisitados dentro dos Estados Unidos. Este aeroporto está equipado com duas pistas paralelas de 12.000 pés, que estão entre as mais longas no uso comercial.

No Condado de Lake existem dois aeroportos com serviço total. Mid-Florida Airport, localizado em Mount Dora, que é uma pista iluminada de 3.000 pés, bem mantida. O Leesburg Municipal Airport, localizado entre Tavares e Leesburg, com uma pista de 5.000 pés, que proporciona iluminação, auxílios de navegação e serviços avançados.

Estradas

Localizado estrategicamente no cruzamento da Florida Central, o Condado de Lake está centrado no meio de uma rede para maiores estradas e pistas expressas. Viagens confortáveis são acentuadas por estradas divididas por duas auto-pistas (U.S. 217 e U.S. 441), que vão, geralmente, para o norte e para o sul através da região, suplementadas por estradas de cinco estados (State Road 42, 44, 46, 48 e 50), que vão para o leste e oeste.

U.S. 27 liga o Condado de Lake co todos os maiores centros populacionais no centro do estado. Esta ligação de estradas proporciona o fácil acesso da força de trabalho de Leesburg para o norte e Clermont para o sul. U.S. 27 faz a interseção interstate 4 e proporciona uma

boa rota de estradas para transportes de caminhões entre o Condado de Lake e Port of Tampa.

U.S. 441 liga a parte oeste do Condado com a área metropolitana do Condado de Orange para o sudoeste. S.R. 19 é a primeira estrada de ligação no Condado de Lake que amarra os recursos da população do "Triângulo Dourado" (Gustis, Mount Dora e Tavares) ao norte e Groveland/Mascotte ao sul.

Indústria de Caminhões

O caminhão se tornou a maneira dominante de transporte de bens manufaturados. Mais de 70% destes bens no país são transportados por caminhão.

Pelo menos, 8 companhias de caminhões servem a área do Condado de Lake, seus serviços combinados proporcionam um carregamento rápido e eficiente de bens a qualquer parte do país. Os transportes de carregamentos de caminhões na área do Condado de Lake levam um dia para Atlanta, normalmente alcançam Chicago e New York em 4 dias e a costa oeste em cinco dias.

Ônibus

Greyhound, fornece frete e serviço para passageiros para o Condado de Lake a inúmeros destinos dentro dos Estados Unidos. Existem três terminais dentro do Condado para servir as necessidades das indústrias e do comércio. Os terminais de Mount Dora e Tavares existem sete chegadas / partidas, enquanto o terminal de Leesburg tem onze.

Vias Férreas

Passageiro: Amtrak opera atualmente dois trens para Orlando vindos de Nova Iorque e partindo de Orlando para Nova Iorque. Amtrak para em quatro estações na área da Flórida Central: Sanford, Winter Park, Orlando e Kissimmee.

Frota: CSX Transportation (antes sistema de estrada de ferro seaboard) serve o Condado de Lake com uma linha curta que vai de Umatilla a Orlando e de Tavares a Sorrento. Outra conexão vai da área sul de Leesburg de para Center Hill e da área oeste para Wildwood. O sistema de vias férreas carrega bens brutos e manufaturados; ele oferece um serviço tri-semanal para fora e dentro do Condado. A linha Golden Triangle (Eustis, Mount Dora, Eustis) serve a área em menos de três horas.

K. História:

Em 1887, o Condado de Lake recebeu seu nome e os limites territoriais devido a novas resoluções e a necessidade do governo. A maior indústria que fazia dinheiro lá era a de produção de aguarrás, madeira e exploração de diatomite (substância que resiste a condução de frio e calor e é indestrutível pelo calor; usada nas pinturas a prova de fogo, material emborrachado, discos fonográficos, explosivos). Anos mais tarde, a uma outra grande indústria foi atribuída o crescimento / ouvidio do citrus no Condado. A indústria do turismo começou, também, a crescer com o número crescente de visitantes atraídos pelos 1.400 lagos do Condado.

L. Comunicação:

O Condado de Lake é coberto por dois jornais diários – o Orlando Sentinel, publicado em Orlando, com filiais em Tavares e Leesburg e o Daily Commercial, publicado em Leesburg com escritórios em Leesburg e Tavares, os dois jornais cobrem as notícias e reportagens locais e do mundo

Os jornais semanais na área do Condado de Lake são: Eustis News, Mount Dora Topic e Tavares Citizen publicados pela Mid-Flórida Publicationas; o North Lake Outpost (Umatilla), Lake News e o South Lake Press (Clermount).

As estações de televisão, representando as maiores redes recebem, diretamente, da área de Orlando. Estações Adicionais são oferecidas pelo Cablevision. O canal 55 é uma estação de televisão baseada em Leesburg, cuja programação tem aspectos familiares e NCTV baseada na faculdade comunitária de Lake – Sumter é uma estação com programação educacional.

O Condado de Lake tem 6 estações AM e uma FM local. Onze estações AM e quatorze FM vindos de áreas que servem a área do Condado de Lake.

M. Igrejas:

Existem cerca de 180 igrejas e templos na área do Condado de Lake, onde os visitantes são convidados a se reunir, transferir adesões ou começar associações religiosas. Os maiores grupos religiosos estão representados.

N. Serviços Médicos:

A qualidade das instalações de saúde no Condado de Lake é excelente. Cinco hospitais modernos e um número confiável de médicos oferecem atendimento abrangente e sofisticado aos moradores e aos visitantes.

O número de médicos existentes no Condado é de mais de 170, incluindo muitos médicos de família e cobrem a maioria das especialidades. Mais de 50 dentistas e cirurgiões servem o Condado, com práticas limitadas às crianças. Outras especialidades são proporcionadas pelas “instalações para cuidados prolongados”, serviços de saúde a domicílio e centros de terapia física. Hospitais: Doctors 1PN/RN.

O. Recreação e esporte

O sol da Florida Central faz do Condado de Lake um lugar natural para os moradores desfrutarem das atividades externas como: natação, andar de barco, tenis, golfe, raquete, cooper e muitas outras recreações esportivas do “ao ar livre”.

Parques, playgrounds e complexos recreacionais abundam em todo o Condado. Muitas cidades tem diretores recreacionais "full-time" para as atividades planejadas da comunidade.

Venetion Gardens em Leesburg e um paraíso tropical com 80 acres, entrelaçados com canais, pontes rústicas, fontes e um "gazebo", assim como uma piscina olímpica de água quente, quadras de tenis, campos de baseball.

Nove cursos públicos de golfe e dois Country Clubs particulares com cursos de golfe e campeonatos estão localizados no Condado de Lake.

Andar de barco, velejar, esqui aquático e pescaria na áreas lacustres são esportes muito populares e convenientes por causa das rampas públicas livres e muitas marinas particulares na área.

As reservas nacionais vizinhas proporcionam aos caçadores as recreações da estação e muitos acampamentos e caminhadas na Floresta Nacional de Ocala, localizada ao norte do Condado de Lake.

Muitas pessoas consideram Central Florida sinônimo do Walt Disney World e Epcot, assim como outras grandes atrações, como o Sea World. Um sonho de quem está em férias. Central Florida é um autêntico lugar de atrações, incluindo lugares históricos, maravilhas da natureza, jardins tropicais e show marinhos, santuários selvagens, fazenda de cavalos e 200 ilhas com magníficos caminhos aquáticos.

P. Cultura

O Condado de Lake tem três grupos de teatro amador que desempenham, regularmente, musicais e peças. Exposições de arte e freqüentes "one-man-show", que é um projeto da associação de arte de Leesburg.

O festival anual de arte de Mount Dora atrai mais de 50.000 pessoas para apreciar obras de arte, fotografia e trabalhos manuais. O festival de arte e comédia, em Leesburg e, também, um evento da primavera. Tavares tem um espetáculo semelhante todo ano.

Artistas renomados, personalidades e intérpretes atraem multidões para a faculdade comunitária de Lake-Sumter em Leesburg, durante as séries das estações do Lyceum.

A arte é, também, uma parte da celebração anual do aniversário de Washington, em Eustis, um dos mais antigos festivais patrióticos da nação.

Enriquecimento cultural é proporcionado, também, através da proliferação de bibliotecas no Condado de Lake. A biblioteca pública de Leesburg tem mais de 50.000 volumes nas suas prateleiras, com equipamento audiovisual. Bibliotecas estão, também, localizadas em Clermont, Eustis, Fruitland Park, Mount Dora, Tavares e UmaTilla.

Compras

Lojas com especialidades curiosas e facilidades e seleção de muitos artigos podem ser encontrados no Condado de Lake.

Postes com lâmpadas no estilo à gás e lojas com especialidades e trabalhos em estilo antigo charmoso se enfileiram nas ruas de Mount Dora. As lojas do Lake Square, localizadas entre Tavares e Leesburg proporcionam aos compradores três grandes lojas de departamentos e mais de 80 lojas a varejo, caracterizando uma variedade de produtos e bens.

Moradores ao longo do lado norte de Leesburg têm a conveniência de vários shopping centers ao longo da U.S. 441/27. As renovações do centro transformaram Eustis, Leesburg e Clermont, revitalizando áreas com um aspecto novo e civilizado. Através do Condado de Lake, outras praças de shoppings são encontradas para preencher as necessidades de compra rápida e convenientemente.

II. SOBRE O GOVERNO DO CONDADO DE LAKE, FLORIDA

O Condado de Lake é um condado não documentado. Acrescentando aos cinco Comissionados Eleitos do Condado, o Condado tem mais cinco funcionários eleitos constitucionalmente. São eles:

Cargos

Xerife

Funcionário do Circuito da Corte

Supervisor das Eleições

Coletor de Impostos

Avaliador de Propriedade

O Condado de Lake tem usufruído uma história muito estável. Muitos dos funcionários eleitos e nomeados serviram o Condado por longos períodos de tempo e com poucas exceções, os funcionários eleitos e nomeados se inter-relacionaram uns com os outros confortavelmente, respeitando-se e se mantiveram juntos como membros de uma equipe.

Junto está incluído um documento organizacional que ilustra a estrutura e as funções governamentais no Condado de Lake. (Houve, recentemente, mudanças na organização que não estão refletidas neste documento).

Condado de Lake emprega cerca de 800 empregados, dos quais 300 estão sob a jurisdição do Administrador do Condado.

III. TEMAS, PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

Um modelo responsável de crescimento e preservação da qualidade de vida atraente do Condado é importante para o Condado de Lake. Para garanti que padrões elevados sejam mantidos, um plano abrangente está surgindo, atualmente.

Capítulo 163. O estatuo da Florida de 1985. Ato abrangente do Planejamento e desenvolvimento do solo, do governo local requer que todos os Condados e Municípios da Florida preparem e submetam planos abrangentes para o Estado até setembro de 1990. Esses planos devem conter, pelo menos, os seguintes elementos:

- Uso do Solo Futuro
- Circulação do Tráfego
- Trânsito de Massa
- Portos, Aviação e instalações relacionadas
- Moradias
- Infraestrutura
- Conservação
- Recreação e Espaço Aberto
- Coordenação inter-governamental
- Melhorias de capital
- Desenvolvimento econômico

Os temas que afetam o Condado são:

- Crescimento e assimilação da mudança;
- Implementação de um plano estadual comandado sobre lixo sólido;
- Aumento de exigências de serviços e receitas;
- Mudança da caracterização do Condado; ex: tornar-se mais urbano, menos rural;
- A necessidade de promulgar taxas de impacto vis-a-vis com o novo plano abrangente (concorrência);
- Terminar a nova cadeia, já superlotada;
- Programa de melhoria de capital;
- Plano diretor para o sistema de água e esgoto (possibilidade do Condado assumir os sistemas existentes);
- Desenvolvimento de um programa de recreação abrangendo todo o Condado;
- Definir papéis respectivos do Administrador do Condado e o quadro dos membros comissionados;
- Possibilidade de um decreto do Administrador de Condado ser adotado;
- Estabelecimento de metas e objetivos para o Condado e
- Desenvolvimento econômico.

IV. SOBRE O CARGO DO ADMINISTRADOR DE CONDADO

Definição de Administrador de Condado

O Condado de Lake é um condado estatutário e como tal deriva o seu poder da Lei Administrativa do Estado da Florida. Ao Quadro do Condado é conferido fazer política e ter poderes administrativos. O quadro " " escolheu estabelecer a posição do administrador de condado e delegar ao administrador certos poderes e autoridades. Estes poderes e deveres do administrador de condado são ilustrados na seguinte descrição de trabalho aprovada do condado.

Função Principal

Esta é uma posição administrativa a nível executivo sênior de alta responsabilidade. A posição incubida é de funcionário administrativo principal do Condado e sob a política ampla e direção do quadro de Comissionados do Condado administra os assuntos do Condado. Planeja, organiza, dirige e coordena as atividades dos departamentos de operação do Quadro de Comissionados do Condado. Assiste o Quadro no desenvolvimento de políticas importantes. Planeja uma longa lista de programas e faz decisões administrativas difíceis. O trabalho é desempenhado independentemente e iniciativa considerável e julgamento justo é exercitado para a realização das responsabilidades. Supervisão geral é dada pelo Quadro de Comissionados do Condado e o trabalho é revisto através de observações das atividades diárias, conferências, resultados alcançados

Nem o Quadro de Comissionados do Condado nem algum de seus membros vão ditar a nomeação de uma pessoa para cargo ou emprego de Administrados de Condado ou de qualquer maneira evitar que o Administrador de Condado exerça seu próprio julgamento na seleção de pessoas para a sua administração. O Quadro de Comissionados do Condado e seus membros vão lidar com os serviços administrativos através do Administrador de Condado e nem o Quadro de Comissionados do Condado nem alguns de seus membros irão dar ordens, nem fazer requisições a nenhum dos subordinados do Administrador do Condado, nem publicamente nem particularmente.

Exemplos de Trabalho

- Supervisiona e coordena os assuntos administrativos em gerais e as atualidades do Quadro de Comissionados do Condado e implementa os planos, programas e ações que estejam em consonância com a direção política do Quadro.
- Assiste a todas as reuniões do Quadro e também às de comissões e comitês estabelecidas pelo Quadro.
- Promulga, monitora de acordo e relata os resultados das políticas estabelecidas pelo Quadro.
- Representa o Quadro nas relações intergovernamentais do Condado de acordo com as políticas e instruções do Quadro; e quando solicitado, representa o Quadro dno contato com individuos ou grupos relacionados com os assuntos do Condado.

- Prepara o programa semanal do Quadro, avalia os pedidos dos departamentos e outros e faz recomendações sobre os temas do programa.
- Conduz pesquisas sobre práticas administrativas, para trazer muita eficiência e economia ao Governo do Condado; desenvolve e recomenda ao Quadro planos a longo prazo para melhorar as operações do Condado.
- Analisa a legislação estadual e federal propostas, faz recomendações ao Quadro sobre o posicionamento na legislação proposta.
- Desenvolve e recomenda um orçamento de operação anual baseado em projeções de receita, objetivos propostos, programas de trabalho e projetos autorizados pelo Quadro. Prepara um orçamento de melhoria de capital baseado em planos a longo prazo para adquirir, construir ou melhorar construções e outras utilidades do Condado; Revê e recomenda o pessoal da organização como parte do processo orçamentário.
- Monitora e relata ao Quadro os gastos, receitas e mudanças, que possam ser necessários para permanecer dentro do plano financeiro aprovado.
- Assiste o Quadro na pesquisa sobre salários e benefícios para os empregados; representa o Quadro nos assuntos relacionados ao trabalho.
- Assiste os chefes de divisões e departamentos na solução de problemas que possam inibir a eficiência das operações internas ou criar desavença entre divisões e departamentos.
- Proporciona treinamento e desenvolve programas de liderança para os empregados baseados em planos aprovados pelo Quadro.
- Comunica ao Quadro as atividades mais significativas desenvolvidas por um funcionário administrativo.
- Revê e monitora, periodicamente, a política do Condado e procedimentos. Reune-se com o comitê do pessoal para tratar de revisões propostas às regras e regulamentação de pessoal e faz recomendações ao Quadro em relação às suas obrigações e uma revisão necessária das regras e regulamentações.
- Recebe e revê as reclamações do público, encaminha-as ao departamento apropriado e garante que uma ação de acompanhamento seja tomada para resolvê-las.
- Coordena com outros funcionários eleitos os assuntos sobre orçamento e política.
- Faz conferências com funcionários estaduais e federais de outras jurisdições, se necessário.
- Desenvolve outros deveres designados se for solicitado.

Qualificações Mínimas:

Possuir mestrado em Administração pública, Administração de Negócios ou numa área semelhante e ter de sete ou mais anos de experiência profissional de responsabilidade progressivamente num governo de condado ou município, inclusive três ou mais anos como chefe ou chefe assistente de uma grande unidade organizacional do governo.

Compensações

Atualmente, a média salarial para um Administrador de Condado é de \$ 61.000 a \$ 84.000 por ano. O Quadro de Comissionados do Condado está confortável com esta média salarial, mas deu indícios de que seria, de alguma forma, flexível, dependendo das necessidades

presentes da pessoa selecionada e a relação competitiva deste salário a posições semelhantes na Florida. O Quadro expressou uma vontade de proporcionar os gastos razoáveis da mudança e de entrar num acordo de emprego com o Administrador.

V. ESPECIFICAÇÕES DA POSIÇÃO

Título: Administrador de Condado

Relacionamento: Membros do Quadro de Comissionados do Condado

Responsabilidades pessoais da Administração: Responsável por uma organização composta por cerca de 300 empregados, profissionais, técnicos, administrativos, de escritório e de linha. Os empregados do Condado de Lake não têm sindicato.

Responsabilidades Financeiras da Administração: Responsável por um orçamento de \$ 108.443.019. Além da preparação e submissão do orçamento ao Quadro do Condado, o Administrador do Condado é responsável pela administração do orçamento ao longo do ano, para garantir as metas do Condado e que os objetivos sejam alcançados e o dinheiro seja gasto de modo eficiente. O Quadro espera, também, que o administrador do Condado proporcione liderança técnica na identificação de novos recursos de receita, assim como conseguir parcerias e participações público/privadas nos esforços totais do Condado no desenvolvimento econômico e outras atividades semelhantes, que sirvam os melhores interesses do Condado.

VI. QUALIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Experiência: Espera-se que os candidatos qualificados sejam administradores do setor público, de preferência com, pelo menos, sete anos de experiência com responsabilidade crescente na administração de um governo local com uma população e nível de complexidade comparáveis àqueles do Condado de Lake ou que seja um Administrador Assistente de uma comunidade com uma população maior. Atenção especial será para a experiência nas seguintes áreas:

- Trabalhar com um corpo de "fazedor de política" eleito de modo transparente, responsável e cooperativo;
- Desenvolver e selecionar bons empregados;
- Melhorar a administração;
- Planejamento do uso do solo e temas relacionados;
- Administração financeira;
- Orçamento
- Expansão e financiamento nas instalações/infraestrutura;
- Relações intergovernamentais;

- Desenvolvimento profissional e envolvimento;
- Desenvolvimento econômico;
- Temas ambientais e
- Administração de mudanças.

Todos os membros expressaram uma preferência de que os candidatos tenham experiência na Florida ou outro local em crescimento que experimentaram planejamento e legislação ambiental com orientação estadual.

Educação: Dos candidatos qualificados é esperado pelo menos grau de bacharel em Administração Pública ou um campo relacionado; um grau de mestrado é desejável. Todos os membros do Quadro nos indicaram de que um sucesso comprovado e experiência é mais importante do que uma educação formal.

Administração, estilo, habilidade e relacionamento pessoal:

- Estilo positivo sem ser intimidador
- Administrador e líder forte; capaz de selecionar e motivar um pessoal excelente.
- Justo e coerente no tratamento de empregados e cidadãos.
- Encoraja o trabalho em equipe entre os Membros da Comissão, Administrador de Condado e Chefes de Departamentos enquanto garante as diferenças próprias das funções.
- Apolítico, não se permite o envolvimento em nenhuma política. Habilidade na sustentação de pressões políticas, não mostra favoritismo em relação à Comissão.
- Articulador, excelente habilidade verbal e comunicação escrita.
- Orientado para ação e controle, faz duras reprimendas e decisões pessoais, quando necessário.
- Inovador
- Mantém o Quadro totalmente informado, isto é, sem surpresas, segredos ou programas escondidos.
- Traz idéias à Comissão para discussão; participa, ativamente em discussões da Comissão sobre temas sem relacionamento com popularidade das posições; faz recomendações e mostra as opções.
- Delega, monitora, avalia e proporciona feedback e suporte ao pessoal.
- Fiscal moderado
- Habilidade para avaliar as forças e fraquezas do pessoal; tira as melhores vantagens das forças e minimiza o impacto das fraquezas.
- Não é um construtor de um império.
- Honesto.
- Exige respeito de seus subordinados e aprova o valor deste respeito.
- Apesar de prestar atenção aos detalhes, está ciente do total.
- Um bom ouvinte.
- Uma pessoa que está "sob controle".
- Aprende pelas experiências anteriores.
- Encoraja os chefes de departamentos a desenvolver seu pessoal.

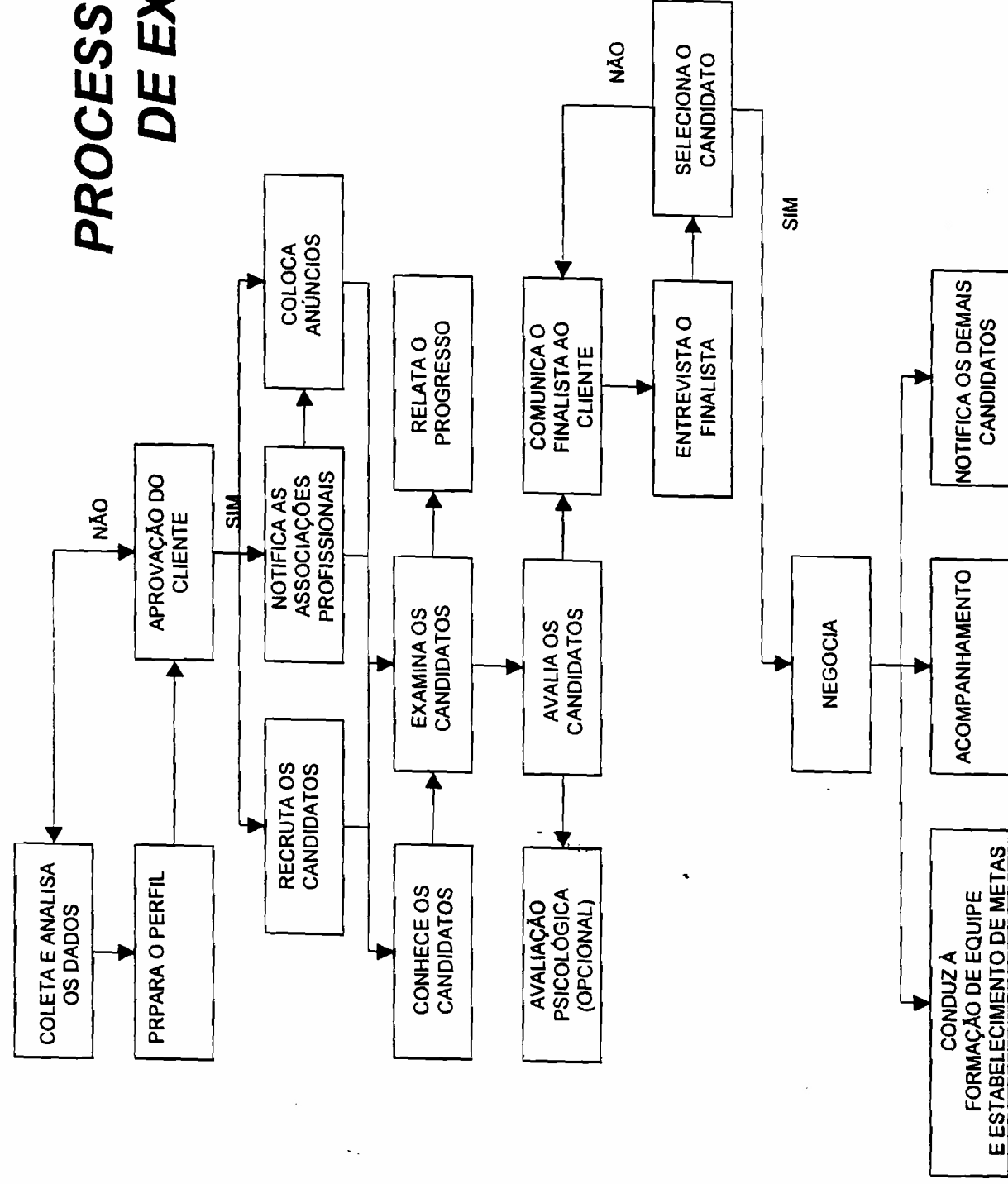
- Trata todo mundo bem sem distinção de cor, credo, sexo, condição social etc..
- Pessoalmente leal ao Condado e insiste da realidade do pessoal.
- Insiste para que o pessoal trate bem o público.
- Tenha uma orientação para negócios.
- Habilidade para falar em público.
- Flexível.
- Sensível.
- Mentalidade firme; não ser facilmente enganado.

VIII. ANÚNCIO

Administrador de Condado, Condado de Lake, Florida; População de 130.000 habitantes (\$ 108M-orçamento); 800 empregados salário em aberto, dependendo das qualificações; crescimento planejado; mudança, combinação de urbano/rural. Lindo, área pitoresca, qualidade de vida excelente, custo de vida razoável. Informações aos cuidados dos cinco Membros do Quadro do Condado; requer pelo menos à experiência de bacharel ou executivo chefe ou assistente de executivo chefe em governo ou local semelhante. De preferência, experiência na Florida ou área em crescimento; experiência particular em administrar crescimento, planejamento ou uso do solo, temas ambientais, relações de pessoas, administração fiscal e desenvolvimento de pessoal. Envie currículo até 16/junho/1989 ...

Sob a Lei de Abertura de Registros da Florida, os currículos estão sujeitos à revelação.

PROCESSO DE SELEÇÃO DE EXECUTIVOS



QUADRO DE COMISSIONADOS DO CONDADO DE LAKE
PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – ANO FISCAL DE 1988-1989
CONTRIBUIÇÃO – MILHAGEM AD VALOREM

Nº FUNDO	TÍTULO	IMPOSTO DE PROPRIEDADE	RECEITA NECESSÁRIA	MILHAGEM NECESSÁRIA	MILHAGEM 1987-1988	PORCENTAGEM AUMENTO - DIMINUIÇÃO	MILHAGEM ROLADA	PORCENTAGEM DO AUMENTO E DIMINUIÇÃO PARA COBERTURA DE ROLAGEM
	FUNDO DA RECEITA GERAL							
	FUNDO DE PERDAS E MULTAS							
	TOTAL CAPACIDADE DO CONDADO							
	FUNDO DO HOSPITAL DO NORDESTE							
	FUNDO DA AMBULÂNCIA DO NORDESTE							

- MILHAGEM ROLADA REPRESENTA O ÍNDICE DE MILHAGEM NECESSÁRIO (MULTIPLICADO PELO VALOR DE PROPRIEDADE EFETIVAMENTE TAXÁVEL DO CORRENTE ANO MENOS AS NOVAS CONSTRUÇÕES) PARA FORNECER O MESMO PROCEDIMENTO AD VALOREM COMO ARRECADADO NO ANO FISCAL ANTERIOR.

	MILHAGEM AGREGADA						
--	-------------------	--	--	--	--	--	--

QUADRO DE COMMISSIONADOS DO CONDADO DE LAKE
 PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – ANO FISCAL 1987-1988
 RECEITA DA FONTE

	FUNDO GERAL	RECEITA ESPECIAL	SERVIÇO DA DÍVIDA	DESEMBOLSO DE CAPITAL	FUNDOS DE EMPREENDIMENTOS	PRESCINDÍVEL "TRUST"	TOTAL	%
IMPOSTOS AD VALOREM								
OUTROS IMPOSTOS								
RECEITAS								
INTERGOVERNAMENTAIS								
FEDERAL								
ESTADUAL								
LOCAL								
LICENÇAS E AUTORIZAÇÕES								
COBRANÇA DE SERVIÇOS								
PERDAS E MULTAS								
RECEITAS MISTAS								
TRANSFERÊNCIAS ENTRE FUNDOS								
TRANSFERÊNCIAS								
INTERGOVERNAMENTAIS								
PROCEDIMENTOS								
PAGAMENTOS PARA FRENTE								
RECIBOS								
RECEITA TOTAL								

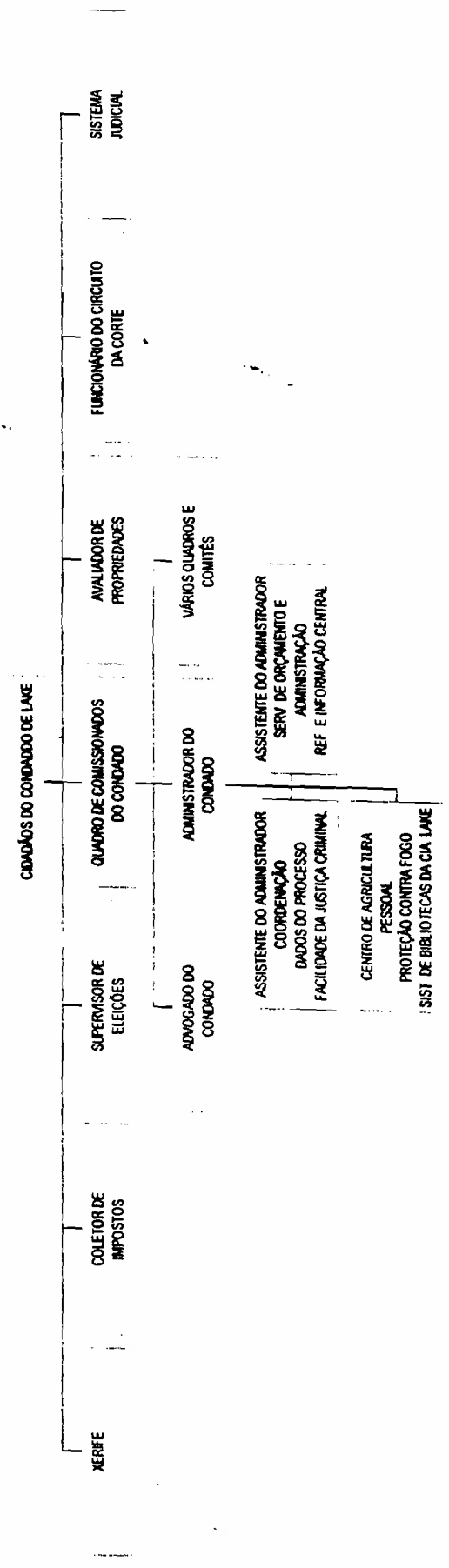
**QUADRO DE COMISSIONADOS DO CONDADO DE LAKE
PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – ANO FISCAL 1987-1988
GASTO DA ATIVIDADE**

ATIVIDADE	FUNDO GERAL	RECEITA ESPECIAL	SERVIÇO DA DÍVIDA	PROJETOS DE CAPITAL	FUNDOS DE EMPRESA	PRESCINDÍVEL "TRUST"	TOTAL	%
SERVIÇO DA DÍVIDA								
LEGISLATIVO								
EXECUTIVO								
FINANCEIRA E								
ADMINISTRATIVA								
CONSELHO LEGAL								
PLANEJAMENTO								
ABRANGENTE								
JUDICIAL								
RELATÓRIO DO								
TRIBUNAL								
OUTROS ? DO GOVERNO								
REFORÇO DA LEI								
CONTROLE DO FOGO								
DETENÇÃO E CORREÇÃO								
INSPEÇÕES PLANEJADAS								
AJUDA A DESASTRES E ?								
SERVIÇO DE								
AMBULÂNCIA E RESGATE								
EXAME MÉDICO								
DESCARTE DE LIXO E								
RESTOS SÓLIDOS								
? DE CONSERVAÇÃO E								
RECURSOS								

QUADRO DE COMISSIONADOS DO CONDADO DE LAKE
PROJEÇÕES ORÇAMENTÁRIAS – ANO FISCAL 1987-1988
GASTOS DA ATIVIDADE

	FUNDOS GERAIS	RECEITAS ESPECIAIS	SERVIÇO DA DÍVIDA	PROJETOS DE CAPITAL	FUNDOS DE EMPRESA	PRESCINDIVEL "TRUST"	TOTAL	%
CONSTRUÇÃO DE RUAS E ESTRADAS								
AEROPORTOS								
DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADES DE EMPREGO								
SERVIÇOS VETERINÁRIOS								
DESENVOLVIMENTO URBANO E DE MORADIAS								
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO								
HOSPITAIS								
SAÚDE								
SAÚDE MENTAL								
BEM ESTAR								
RETARDAMENTO								
BIBLIOTECAS								
PARQUES E RECREAÇÃO								
SERVIÇOS CULTURAIS								
ACONTECIMENTOS ESPECIAIS								
DESPESAS DE CAPITAL								
TRANSFERÊNCIAS ENTRE FUNDOS								
TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS								
RESERVA DE CAIXA OU CONTINGÊNCIA								

QUADRO ORGANIZACIONAL DO CONDADO
OPERAÇÕES NORMAIS

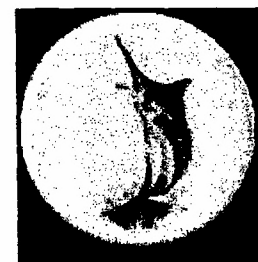


<u>DIVISÃO DE SAÚDE E SERVIÇOS GERAIS</u>	<u>DIVISÃO DE TRABALHOS PÚBLICOS</u> ESTRADAS E PONTES	<u>DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO</u>	<u>DIVISÃO DE SERVIÇOS AMBIENTAIS</u>
SEÇÃO DE BEM ESTAR	SINALIZAÇÃO E SEGURANÇA	LICENÇA DE CONSTRUÇÃO E	CONTROLE DE POLUIÇÃO
SERVIÇO DE VETERANOS	PARQUES	INSPEÇÃO	CONTROLE DE MOSQUITOS E
CONTROLE DE ANIMAIS	INSPEÇÃO DE ESTRADAS	REGULAMENTAÇÃO DO USO DO SOLO E CUMPRIMENTO	ERVAS AQUÁTICAS
CONSELHO DE INDUSTRIAS PARTIC.	PLANEJAMENTO DE ENGENHARIA E PESQUISA	PALNEJAMENTO	ADMINISTRAÇÃO DE LIXO SÓLIDO/PERIGOSO
ADMINISTRAÇÃO EMERGENCIAL	DESENHO		DISTRIBUIÇÃO/CONSERVAÇÃO DE ÁGUA E SOLO
ÁREAS DE FEIRAS	ENG. DE TRÁFEGO		AUTORIDADE ÁGUA (1)
DEPARTAMENTO DE SAÚDE	MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS		
HOSPITAIS (1)	DISPOSIÇÃO DE LIXO SÓLIDO		
SAÚDE MENTAL			

(1) = LIGAÇÃO

ANEXO B

VITÓRIA-ES

[Home](#) [Secretarias](#) [Serviços](#) [Porto e Negócios](#) [Turismo](#) [Regionais](#) [Ouvidoria](#) [Jornal](#) [Indicadores](#) [Edições](#) [Busca](#)

Vitória *do futuro*

Administração Estratégica

[English version](#)

Planejamento democrático

Você vai conhecer aqui o coração da estratégia de governo da Prefeitura de Vitória. Nascido de um amplo debate com a sociedade, as ações definidas no projeto Vitória do Futuro já começaram a ser implementadas e irão transformar completamente a cidade.

Saiba com detalhes o que é o Vitória do Futuro, quais são e em que estágio se encontram os projetos prioritários da atual administração. O Projeto Terra, por sua importância especial, recebeu tratamento mais detalhado.

Vitória do Futuro

Todas as explicações e a íntegra do projeto. Veja também a [versão em inglês](#).

Projeto Terra

Detalhes do projeto de reurbanização dos morros. Veja também a [versão em inglês](#)

Projetos Prioritários

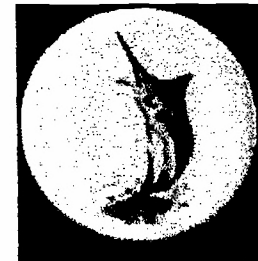
Descrição e situação atual dos 31 projetos prioritários.

[Saiba o que pensam os gerentes dos projetos prioritários](#)



Prefeitura Municipal de Vitória
Espírito Santo - Brasil



[Home](#) | [Secretarias](#) | [Serviços](#) | [Porto e Negócios](#) | [Turismo](#) | [Regionais](#) | [Ouvidoria](#) | [Jornal](#) | [Indicadores](#) | [Editais](#) | [Busca](#)

Vitória *do futuro*

Administração Estratégica

Plano estratégico até 2010

A cidade de Vitória tem um plano estratégico que define os projetos e ações a serem implementados até 2010, visando a melhoria da qualidade de vida.

O Projeto Vitória do Futuro, elaborado em 1996, envolveu 350 moradores, representando todos os segmentos da sociedade, além de especialistas, reunidos em um Conselho Municipal.

O documento contém um diagnóstico da cidade; dois cenários, que são "retratos" do futuro elaborados a partir de pesquisas e técnicas especiais de planejamento; e os projetos necessários para a construção da cidade desejável.

A cidade foi analisada nos contextos metropolitano, estadual, nacional e internacional. Foram estudados, entre outros, o perfil demográfico, as características socioeconômicas (emprego, indústria, comércio, serviços, turismo, telecomunicações), qualidade de vida (educação, meio ambiente, saúde, cultura, segurança, ação social), espaço urbano (uso e ocupação do solo, porto, Centro de Vitória, transporte e trânsito).

Leia mais

[Diagnóstico](#)

[Cenário "O Andar do Caranguejo"](#)

[Cenário "O Salto do Marlin Azul"](#)

[Projetos](#)

[Metodologia](#)

Clique nos itens abaixo para conhecer a íntegra do projeto Vitória do Futuro. Os documentos serão enviados

a sua computador em formato de vídeo.

Para Onde Vai Vitória?

Apresenta as principais mudanças que vêm ocorrendo no ambiente político, econômico e tecnológico que afetam o futuro das cidades brasileiras, e, em particular, o futuro de Vitória.

Vitória no contexto internacional e nacional

Fornece uma visão mais ampla do posicionamento da cidade nos contextos nacional e internacional.

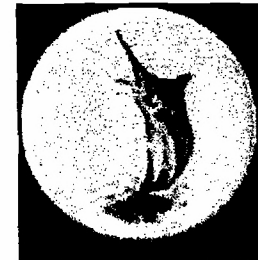
Para alcançar o Salto do Marlin Azul

Identifica os pontos críticos em todos os setores econômicos e sociais da cidade, além de oferecer alternativas para se chegar ao cenário do Salto do Marlin Azul.



Prefeitura Municipal de Vitória
Espírito Santo - Brasil



[Home](#) [Secretarias](#) [Serviços](#) [Porto e Negócios](#) [Turismo](#) [Regionais](#) [Ouvidoria](#) [Jornal](#) [Indicadores](#) [Editais](#) [Busca](#)

Vitória *do futuro*

Administração Estratégica

Projetos Prioritários

Uma das atribuições centrais da Administração Estratégica é acompanhar o andamento dos 31 projetos considerados prioritários pela Prefeitura. A partir deste ano, um novo sistema informatizado irá permitir o acompanhamento diário de cada uma das prioridades. Os resultados desse acompanhamento você vê aqui. Clique sobre cada um dos projetos prioritários para saber detalhes.

Projeto Terra	Vitória do Turismo	Revitalização do Centro
Projeto São Pedro	Parques da Cidade	Viva o Bairro
Vitória da Saúde	Macro drenagem	Luzes da Cidade
Vitória da Infância	Vitória Cidade Limpa	Ciência e Tecnologia
Projeto Viver	Corredor Oeste	Descentralização
Vitória da Cultura	Corredor Central	Vitória do Servidor
Vitória da Educação	Intervenções Viárias	Prefeitura Dinâmica
Vitória com Segurança	Gestão do Trânsito	Arrecadação/Fiscalização
Rota Manguelal	Vitória do Transporte	Prefeitura Digital
Orla Marítima	Água e Esgotos	Gestão Ambiental
	Vitória CrediSol	



Prefeitura Municipal de Vitória
Espírito Santo - Brasil





Administração para o Futuro

A coordenação e acompanhamento do Projeto Vitória do Futuro é uma das atividades fundamentais da Administração Estratégica. Esse projeto envolve todas as secretarias e define metas e estratégias, até o ano 2010, com o foco voltado para a qualidade de vida na cidade.
Conheça o Vitória do Futuro

Projeto Terra muda morros e encostas de Vitória

O trabalho das administrações regionais

Modernização de tributos aumenta arrecadação

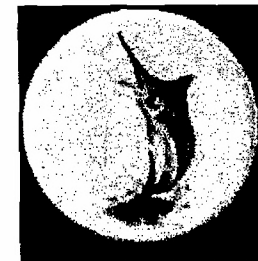
Projeto Vitória com segurança

Programas de saúde da Família e de agentes comunitários



Prefeitura Municipal de Vitória
Espírito Santo - Brasil



[Home](#) [Secretarias](#) [Serviços](#) [Porto e Negócios](#) [Turismo](#) [Regionais](#) [Ouvidoria](#) [Jornal](#) [Indicadores](#) [Editais](#) [Busca](#)

Vitória *do futuro*

Administração Estratégica

Prefeitura Digital

Situação do projeto

Objetivo: Desenvolver e implantar projetos na área de tecnologia da informação visando a melhoria do atendimento ao cidadão, aprimoramento dos instrumentos de gestão, monitoramento e redução dos gastos, aprimoramento das informações sobre as receitas, qualificação da informação para planejamento e decisões estratégicas e o suporte aos projetos de melhoria da qualidade dos procedimentos e rotinas administrativas.

Secretaria: Gab/Adm

Situação: Julho/98

Vitória Avança

- Primeira e segunda fase do treinamento concluído em 22/05/98.
- Rede provisória da Prefeitura Municipal de Vitória em implementação.
- Implantado o sistema informatizado nos pontos internos da PMV (50%).

Endereço Cidadão

- Realizado levantamento de campo em 12 bairros dos 76 previstos, utilizando recursos internos da secretaria.

Sistema de Informações Geoprocessadas

- Os trabalhos estão concentrados na edição e plotagem de mapas para atender a PMV e Projeto Prioritários e na atualização da base cartográfica, principalmente quanto às edificações públicas, privadas e viárias.
- Foram solicitados:

- providências no sentido de capacitar e implantar mais

relações grandes, descentralizadas para outras secretarias e/ou setores da SEDUR;

- revisão dos procedimentos internos e estruturação dos órgãos encarregados de manter a base permanentemente atualizada.

Limites de Bairros

- Estudos preliminares concluídos.

Documentar

- Em fase de diagnóstico do acervo documental e cadastramento das informações alfa numéricas.

<u>Projeto Terra</u> <u>Projeto São Pedro</u> <u>Vitória da Saúde</u> <u>Vitória da Infância</u> <u>Projeto Viver</u> <u>Vitória da Cultura</u> <u>Vitória da Educação</u> <u>Vitória com Segurança</u> <u>Rota Mangueza!</u> <u>Ora Marítima</u>	<u>Vitória do Turismo</u> <u>Parques da Cidade</u> <u>Macro drenagem</u> <u>Vitória Cidade Limpa</u> <u>Corredor Oeste</u> <u>Corredor Central</u> <u>Intervenções Viárias</u> <u>Gestão do Trânsito</u> <u>Vitória do Transporte</u> <u>Água e Esgotos</u> <u>Vitória CrediSol</u>	<u>Revitalização do Centro</u> <u>Viva o Bairro</u> <u>Luzes da Cidade</u> <u>Ciência e Tecnologia</u> <u>Descentralização</u> <u>Vitória do Servidor</u> <u>Prefeitura Dinâmica</u> <u>Arrecadação/Fiscalização</u> <u>Prefeitura Digital</u> <u>Gestão Ambiental</u>
--	---	---



Prefeitura Municipal de Vitória
Espírito Santo - Brasil



Repercussão na Imprensa

Mídia nacional

O exemplo de Vitória

O exemplo partiu de Vitória. O prefeito da capital capixaba, Luiz Paulo Vellozo Lucas, sancionou ontem um pacote inédito de leis: simplesmente cortou 10% dos salários dos 8.700 servidores do município e ainda extinguiu todas as gratificações que faziam com que a folha de pagamentos da prefeitura se elevasse em 10% a cada ano. "Seremos o primeiro município do país a realmente fazer o ajuste fiscal", diz Vellozo Lucas.

O corte de 10% dos salários foi feito de uma forma sutil. O que Vellozo Lucas fez foi criar um instituto de previdência para os servidores municipais para a qual o funcionalismo teria que passar a contribuir com 10% dos seus salários - tanto os ativos como os 900 inativos. Como se sabe, o funcionário público, seja federal, estadual ou municipal, não desconta para a Previdência.

O mais interessante dessa iniciativa de Vellozo Lucas é que ela ocorre num momento em que a prefeitura não está de pires na mão, como muitas outras do país. Pelo contrário. A prefeitura tem este ano cerca de R\$ 6 milhões para investir, cerca de 3% a 5% do seu orçamento, que está na faixa de R\$ 180 milhões. Só que esse total para investimento já representa a metade do que foi no ano passado. E, em dois anos, seria negativo. Como pacote de leis que criou, Vellozo Lucas pretende aumentar o fôlego de investimento do município e assim adotar o seu plano reurbanização de favelas, o Programa Terra.

Vellozo Lucas diz que a receptividade ao seu plano foi até positiva. "Ninguém fica feliz, evidentemente, em ter seu salário cortado, mas acho que o município atingiu um grau de maturidade política muito grande", diz o prefeito de Vitória. Também, não houve problemas junto aos políticos. Os seus projetos de lei foram aprovados pela maioria dos 21 vereadores. "Todos entenderam a necessidade do ajuste fiscal", afirma.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Gabinete

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Índice de Visibilidade	Número de Inserções na Mídia/ Período de Tempo
	Taxa de Aprovação de Projetos na Câmara	Número de Projetos Aprovados/ Média Anterior
	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
	Taxa de Atendimento Político	Número de Atendimentos/ Média Anterior
	Taxa de Realização de Projetos	Número de Projetos Realizados/ Média Anterior
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

Esporte e Lazer

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Taxa de Realização de Projetos	Número de Projetos Realizados/ Média Anterior
	Taxa de Realização de Atividades	Número de Atividades Realizadas/ Média Anterior
	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
	Taxa de Mobilização em Esportes e Lazer	Valor Gasto em Eventos e Equipamentos Urbanos/ Média Anterior
	Índice de Disponibilidade Técnica	Número de Técnicos de Esporte e Lazer/ População Total
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Desenvolvimento Econômico

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Índice de População Empregada	Número de Habitantes Economicamente Ativos Empregados/ População Total
	Taxa de Variação de ICMS Arrecadado	Valor Atual Arrecadado/ Média Anterior
	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento de Desenv. Econômico/ Orçamento Total
Financeiro	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
	Índice de Disponibilidade de Técnicos	Número de Técnicos da Área/ População total
	Taxa de Variação de Projetos/ Ações	Número de Projetos-Ações/ Média Anterior
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

Defesa Civil

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Taxa de Antecipação	Número de Sinistros/ Média Anterior
	Coefficiente de Atendimento	Número de Atendimentos Realizados/ Número de Chamadas
Financeiro	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
	Índice de Disponibilidade de Técnicos	Número de Técnicos da Área/ População Total
Clima Organizacional	Índice de Disponibilidade de Equipamentos	Número de Viaturas Disponíveis/ População Total
	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Meio Ambiente

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Índice de Poluição Sonora	Duração de Níveis de Ruídos Acima do Permitido/ Período de Tempo
	Coefficiente de Desmatamento	M ² de Área Desmatada/ Área Total
	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
Desempenho Financeiro	Índice de Disponibilidade de Fiscalização	Número de Fiscais de Meio Ambiente/ População Total
	Coefficiente de Mobilização Ambiental	Gastos com Campanhas Ambientais/ Despesa Total do Órgão
Operacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior
Clima Organizacional		

Administração

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Coefficiente de Treinamento de Pessoal	Número de Pessoas Treinadas por Período de Tempo/ Efetivo Total
	Salário Médio da Prefeitura	Despesa Total com Salários/ Efetivo Total
	Coefficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
Desempenho Financeiro	Coefficiente de Atualização Tecnológica	Total de Investimentos/ Despesa Total do Órgão
	Tempo Médio de Resposta a Processos	(Data da Saída do Processo - Data de Entrada)/ Número de Processos
Operacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior
Clima Organizacional		

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Saúde		
Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Disponibilidade de Leitos	Número de leitos/ População Total
	Disponibilidade de Médicos	Número de Médicos/ População Total
Desempenho Financeiro	Custo de Atendimento Ambulatorial	Número de Atendimentos Ambulatoriais/ Orçamento da Saúde
	Custo de Atendimento Hospitalar	Número de Atendimentos Hospitalares/ Orçamento da Saúde
Desempenho Operacional	Coeficiente de Disponibilidade de Pessoal	Número de Funcionários da Secretaria/ Efetivo Total
	Coeficiente de Disponibilidade de Recursos	Orçamento da Saúde/ Orçamento Total
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimentos em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

Função Educação		
Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Taxa de Evasão Escolar	Número de Crianças Aprovadas 4ª Série/ Número de Matrículas 1ª Série
	Razão de Disponibilidade de Vagas	Número de Vagas p/1ª Série/ População em Idade Escolar
Desempenho Financeiro	Custo por Aluno	Número de Alunos/ Orçamento da Educação
	Salário Médio	Total da Despesa com Salários/ Efetivo Total
Desempenho Operacional	Taxa de Repetência	Média de Alunos Aprovados por série/ Média de Alunos Matriculados
	Índice de Qualificação Docente	(Professor leigo X1 + Professor Nível Médio X2 + Professor Graduado X3 + Professor Mestre X4) / 10
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Limpeza Urbana

Categoria dos Indicadores	Título		Definição	
	Índice de Disponibilidade de Limpeza		Número de Funcionários de Limpeza/ População Total	
Satisfação do Cliente	Índice de Disponibilidade de Equipamentos		Número de Veículos e Equipamentos de Limpeza/ População Total	
	Coefficiente de Custo Estrutural		Orçamento da Área/ Orçamento Total	
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal		Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total	
	Custo Unitário de Área Limpa		Orçamento total do Órgão/ M ² de Área Limpa por Período de Tempo	
	Índice de Dedicação à Atividade		Número de Funcionários de Limpeza/ Efetivo Total	
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo		Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior	
	Taxa de Turn-Over		Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total	
	Taxa de Investimento em Treinamento		Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior	

Transportes

Categoria dos Indicadores	Título		Definição	
	Coefficiente de Sinalização de Vias		Km de Vias Sinalizadas/ Quilometragem Total de Vias	
Satisfação do Cliente	Taxa de Obstrução de Tráfego		Km de Vias Engarrafadas/ Quilometragem Total de Vias	
	Coefficiente de Custo Estrutural		Orçamento da Área/ Orçamento Total	
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal		Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total	
	Índice de Disponibilidade de Fiscais		Número de Fiscais de Transportes/ População Total	
	Índice de Dedicação à Atividade		Número de Técnicos em Transportes/ Efetivo Total	
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo		Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior	
	Taxa de Turn-Over		Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total	
	Taxa de Investimento em Treinamento		Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior	

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Urbanismo

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Coeficiente de Urbanização	Área Urbanizada/ Área Urbana Total do Município
	Coeficiente de Mobilidade Urbana	Espaço Público Destinado à Mobilidade Urbana/ Área Urbana Total do Município
Desempenho Financeiro	Coeficiente de Custo Estrutural	Orçamento de Urbanismo/ Orçamento Total
	Coeficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal de Urbanismo/ Efetivo Total
Desempenho Operacional	Taxa de Produtividade em Licenciamento	Número de Licenças Concedidas/ Média Anterior
	Taxa de Produtividade em Autuações	Número de Autos de Infração do Período/ Média Anterior
Clima Organizacional	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

Cultura

Categoria dos Indicadores	Título	Definição
Satisfação do Cliente	Coeficiente de Atendimento	Gasto em Atividades/ Projetos Culturais/ Despesa Total da Cultura
	Taxa de Variação de Eventos	Número de Eventos Produzidos/ Média Anterior
	Coeficiente de Custo Estrutural	Orçamento da Cultura/ Orçamento Total
	Coeficiente de Disponibilidade de Pessoal	Quantitativo de Pessoal da Cultura/ Efetivo Total
	Índice de Disponibilidade de Técnicos	Número de Técnicos Culturais/ População Total
Desempenho Operacional	Taxa de Variação do Custo de Eventos	Custo Médio de Eventos/ Média Anterior
	Taxa de Absenteísmo	Número de Faltas Atual/ Números de Faltas Período Anterior
Clima Organizacional	Taxa de Turn-Over	Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento	Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Ação Social

Categoria dos Indicadores	Título		Definição
	Taxa de Intervenção Social		Número de intervenções Sociais/ Média Anterior
Satisfação do Cliente	Taxa de Mobilização Social		Número de Campanhas Realizadas/ Média Anterior
	Coefficiente de Custo Estrutural		Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Disponibilidade de Pessoal		Quantitativo de Pessoal da Área/ Efetivo Total
	Índice de Disponibilidade de Técnicos		Número de Técnicos da Área/ População Total
	Índice de Disponibilidade de Alojamentos		M ² de Alojamentos Disponíveis para Atendimento/ População
Desempenho Operacional	Índice de Disponibilidade de Equipamentos		Número de Viaturas Disponíveis/ População Total
	Taxa de Absenteísmo		Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
	Taxa de Turn-Over		Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento		Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior
Clima Organizacional			

Obras

Categoria dos Indicadores	Título		Definição
	Coefficiente de Pavimentação		Km de Estrada Pavimentada/ Quilometragem total de Estradas
Satisfação do Cliente	Coefficiente de Iluminação Pública		Km de Vias iluminadas/ Quilometragem total de Vias
	Índice de Saneamento		Valor Gasto com Saneamento/ População Total
	Coefficiente de Custo Estrutural		Orçamento da Área/ Orçamento Total
	Coefficiente de Atualização Tecnológica		Total da Despesa de Investimentos/ Despesa Total do Órgão
	Taxa de Produtividade em Obras		M ² de Obras Executadas/ Média Anterior
Desempenho Operacional	Taxa de Atualização de Custos de Obras		Custo do M ² de Obras/ Média Anterior
	Taxa de Absenteísmo		Número de Faltas Atual/ Número de Faltas Período Anterior
Clima Organizacional	Taxa de Turn-Over		Número de Saídas Atuais/ Efetivo Total
	Taxa de Investimento em Treinamento		Valor Gasto em Treinamento Atual/ Valor Anterior

ANEXO C

PORTO ALEGRE-RS

Regimento Interno



REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

CAPÍTULO I

Da composição e atribuições:

Artigo 1º O Conselho Municipal do Orçamento Participativo (COP) é um órgão de participação direta da comunidade, tendo por finalidade planejar, propor, fiscalizar e deliberar sobre a receita e despesa do Orçamento do Município de Porto Alegre.

Artigo 2º - O Conselho Municipal do Orçamento Participativo será composto por um número de membros assim distribuídos :

- a) 2 (dois) conselheiros titulares e dois suplentes eleitos em cada uma das 16 (dezesesseis) regiões administrativas da cidade;
- b) 2 (dois) conselheiros titulares e dois suplentes eleitos em cada uma das 5 (cinco) Plenárias Temáticas;
- c) 1 (um) representante e um suplente do SIMPA (Sindicato dos Municípios de Porto Alegre); 1 (um) representante e um suplente da UAMPA (União das Associações de Moradores de Porto Alegre).
- d) 2 (dois) representantes e 2 (dois) suplentes do Executivo Municipal das seguintes áreas de atuação: 1 (um) representante e 1 (um) suplente da Coordenação de Relações com a Comunidade - CRC/GP; 1 (um) representante e 1 (um) suplente do Gabinete de Planejamento - GAPLAN.

Artigo 3º - Os representantes do Poder Público Municipal serão indicados pelo Prefeito Municipal, não tendo direito a voto.

Artigo 4º - Os conselheiros das regiões administrativas da cidade e Plenárias Temáticas serão eleitos na 2ª Assembléia Geral Popular (2ª rodada), coordenada pela Administração Municipal, em conjunto com a organização popular da Região ou Temática.

Parágrafo primeiro - As inscrições de chapas para conselheiros de região e/ou temática somente serão aceitas quando estiverem completas: (titulares e suplentes);

Parágrafo segundo - No caso de haver mais de uma chapa para a eleição dos Conselheiros, será aplicada a seguinte tabela de proporcionalidade:

- 75,1% dos votos - 2 (dois) titulares e 2 (dois) suplentes;
- 62,6% à 75,0% dos votos - 2 (dois) titulares e 1 (um) suplente;
- 55,1% à 62,5% dos votos - 2 (dois) titulares;
- 45,0% à 55,0% dos votos - 1 (um) titular e 1 (um) suplente;
- 37,6% à 44,9% dos votos - 2 (dois) suplentes;
- 25,0% à 37,5% dos votos - 1 (um) suplente;
- 24,9% ou menos votos - não elege.

Artigo 5º - As regiões e Temáticas definirão o número de seus delegados na 1ª Assembléia Geral Popular (1ª Rodada) na seguinte proporção:

FAIXAS	CRITÉRIOS	DELEGADOS
Até 100	01 para 10	+ 10
101 à 250	01 para 20	+ 08
251 à 400	01 para 30	+ 05
A partir de 401	01 para 40	Proporcional

Parágrafo Primeiro: Os participantes da 1ª Rodada deverão se identificar na lista de presenças, indicando a comunidade/associação a qual pertencem, para que a partir da correta identificação possa ser definido, pelo critério da proporcionalidade, qual o número exato de Delegados de uma Região/Temática.

Parágrafo Segundo: No processo preparatório das regiões e temáticas (Rodadas Intermediárias) se realizam plenárias, onde são hierarquizadas as demandas, quando poderão ser eleitos delegados na mesma proporção, conforme tabela acima, em Plenária chamada para este fim.

Artigo 6º - Os conselheiros das outras entidades da sociedade civil (UAMPA e SIMPA) serão indicados pelas mesmas, por escrito, para este fim específico.

Artigo 7º - Não poderá ser conselheiro, titular ou suplente, aquele que já tiver assento em outro Conselho, for detentor de mandato eletivo no poder público (de qualquer esfera), for Cargo em Comissão, ou exercer FG de chefia na Administração Municipal.

Parágrafo Único - O Conselheiro só poderá representar a uma região administrativa da cidade ou a uma Plenária Temática.

Artigo 8º - O mandato dos Conselheiros é de 1 (um) ano de duração, podendo haver uma reeleição consecutiva, sendo esses eleitos na 2ª rodada, ou de maneira extraordinária, quando houver vacância do cargo.

Artigo 9º - O Município providenciará a infra-estrutura necessária ao funcionamento do Conselho, disponibilizando aos conselheiros consultas a todas as informações relativas ao Orçamento do Município de Porto Alegre, bem como o andamento das demandas e serviços e do Plano de Investimentos com a posição atualizada.

CAPÍTULO II

Das Competências:

Artigo 10º - Ao Conselho do Orçamento Participativo compete:

I - Apreciar, emitir opinião, posicionar-se a favor ou contra e alterar no todo ou em parte a proposta de Plano Plurianual do Governo a ser enviada à Câmara de Vereadores no primeiro ano de cada mandato do Governo Municipal.

II - Apreciar, emitir opinião, posicionar-se a favor ou contra e alterar no todo ou em parte a proposta do Governo para a LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias a ser enviada anualmente à Câmara de Vereadores.

III - Apreciar, emitir opinião, posicionar-se a favor ou contra e alterar no todo ou em

parte a proposta do Orçamento anual antes de ser enviado a Câmara de Vereadores.

IV - Avaliar e divulgar a situação das demandas do PLANO DE INVESTIMENTOS do ano anterior (executadas, em andamento, prazo de conclusão, licitadas e não realizadas) a partir das informações prestadas pelo Município.

V - Apreciar, emitir opinião e alterar no todo ou em parte e propor aspectos totais ou parciais da política tributária e de arrecadação do poder público municipal.

VI - Apreciar, emitir opinião e alterar no todo ou em parte sobre o conjunto de obras e atividades constantes do planejamento de Governo e orçamento anual apresentados pelo Executivo, em conformidade com o processo de discussão do O.P. .

VII - Acompanhar a execução orçamentaria anual e fiscalizar o cumprimento do Plano de Investimentos, opinando sobre eventuais incrementos, cortes de despesas/investimentos ou alterações no planejamento.

VIII - Apreciar, emitir opinião, posicionar-se a favor ou contra e alterar no todo ou em parte a aplicação de recursos extra- orçamentários tais como: Fundos Municipais, Fundo PIMES, e outras fontes.

IX - Opinar e decidir em comum acordo com o Executivo a metodologia adequada para o processo de discussão e definição da peça orçamentaria e do Plano de Investimentos.

X - Apreciar, emitir opinião e alterar no todo ou em parte sobre investimentos que o Executivo entenda como necessários para a cidade.

XI - Solicitar às Secretarias e Órgãos do Governo documentos imprescindíveis à formação de opinião dos Conselheiros (as) no que tange fundamentalmente à questões complexas e técnicas.

XII - Indicar **08** conselheiros (04 titulares e 04 suplentes) que irão compor a **Comissão Paritária** (instância de coordenação do COP).

XIII - Indicar **06** Conselheiros (03 titulares e 03 suplentes) como representantes do COP para compor a **Comissão Tripartite**. Os representantes deverão consultar o Conselho sobre as posições a serem levadas a Comissão Tripartite*****.

XIV - Analisar e referendar a Prestação de Contas do Governo, ao final de cada exercício, baseado no relatório informatizado (GPR), com o detalhamento por demanda do que foi orçado, do que foi empenhado e do que foi realmente executado.

XV - Indicar representantes do Conselho do Orçamento Participativo em outros Conselhos.

XVI - É atribuição deste Conselho garantir intérprete da Língua Brasileira de Sinais - **LIBRAS**, para todos os conselheiros e delegados surdos, em todas as atividades que necessitem de suas presenças, sejam em plenário, ou em outros locais.

Artigo 11º - Para instalação da reunião do COP (Conselho Municipal do Orçamento Participativo) é necessário o quorum de metade mais uma das regiões e temáticas e/ou metade mais um dos conselheiros das regiões e temáticas. Será adotado estes mesmos critérios para serem aprovadas as deliberações do Conselho e os encaminhamentos prevaletentes. Deverá haver maioria simples.

Parágrafo Primeiro - Após a instalação do COP, na sua primeira reunião, será definido a dinâmica do seu funcionamento (dia, hora, local, tempo de intervenção, período de informe).

Parágrafo Segundo - As resoluções aprovadas serão encaminhadas ao Executivo que as acolherá ou vetará no todo ou em parte.

Parágrafo Terceiro - Vetada a resolução, a matéria retorna ao Conselho para nova apreciação ou votação.

Parágrafo Quarto - A rejeição do veto somente ocorrerá por decisão mínima de dois terços dos votos dos membros do Conselho. A matéria será novamente encaminhada ao Prefeito Municipal para apreciação e decisão final.

Artigo 12º - Fica o Executivo obrigado a dar abertura ao processo de discussão anual da peça Orçamentária e do Plano de Governo até 30 de abril de cada exercício anterior, ou seja, no prazo de 30 dias antes de enviar a proposta da **LDO** -

Lei de Diretrizes Orçamentárias à Câmara de Vereadores.

Artigo 13º - Anualmente, até o final do mês de abril, o Município deverá efetuar a Prestação de Contas do Plano de Investimentos (obras e atividades definidas no exercício anterior), bem como a realização do Orçamento do Município do ano anterior (Despesas X Receitas) através de Assembléias Regionais e Plenárias Temáticas.

Artigo 14º - A comissão Paritária deverá propor no início do processo de discussão do Plano de Governo e Orçamento, uma metodologia adequada para proceder o estudo da peça Orçamentária e levantamento das prioridades da comunidade, bem como o cronograma de trabalho.

CAPÍTULO III

Da organização interna:

Artigo 15º - O COP terá a seguinte organização interna:

I - Comissão Paritária;

II - Secretaria Executiva;

III - Conselheiros;

IV - Comissão de Comunicação;

V - Fórum de Delegados (as Regiões e Temáticas são autônomos, o COP não tem poder de intervenção) ;

SEÇÃO 1ª

I - Da Coordenação:

Artigo 16º - O Conselho Municipal do Orçamento Participativo será coordenado pela Comissão Paritária, conforme art. 10º, inciso XII.

Parágrafo Único - A Comissão Paritária será composta por 04 membros do Governo e 04 conselheiros do COP.

Artigo 17º - À Comissão Paritária compete:

- a) Convocar e presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho. A presidência das reuniões do Conselho deverá ser efetuada em rodízio entre os representantes do Governo e os Conselheiros do COP;
- b) Convocar os membros do Conselho para se fazerem presentes às atividades necessárias para o desempenho do mesmo, dando-lhes conhecimento prévio da pauta;
- c) Agendar o comparecimento dos órgãos do Poder Público Municipal, quando a matéria em questão exigir;
- d) Apresentar para apreciação do Conselho a proposta de Lei de Diretrizes Orçamentárias do Governo a ser enviada anualmente à Câmara de Vereadores;
- e) Apresentar para o Conselho o Plano Plurianual do Governo em vigor ou a ser enviado à Câmara de Vereadores;
- f) Apresentar para apreciação do Conselho a proposta de política tributária e arrecadação do poder Público Municipal;
- g) Apresentar para apreciação do Conselho a proposta metodológica do Governo para discussão e definição da peça Orçamentária das Obras e Atividades que deverão constar no Plano de Investimentos e Custeio;
- h) Convocar os delegados para informar do processo de discussão do Conselho;
- i) Encaminhar junto ao Executivo Municipal as deliberações do Conselho;
- j) Consultar a Plenária sobre a necessidade de reservar um período de tempo no início das reuniões do Conselho para informes;

- i) Conhecer, cumprir e fazer cumprir o presente Regimento Interno;
- m) Coordenar e planejar as atividades do Conselho;
- n) Discutir e propor as pautas e o calendário das reuniões;
- o) Reunir-se em seção ordinária, uma vez por semana;
- p) Prestar contas ao Conselho de suas atividades;
- q) Informar as ausências dos Conselheiros - titulares e suplentes, ao Conselho, bem como às respectivas Regiões ou Temáticas;
- r) Informar o Conselho, as Regiões ou Temáticas, quando os Conselheiros, de maneira individual ausentarem-se;
- s) Apreciar e mediar conflitos nas Regiões e Temáticas referente à divergências quanto a priorização de obras, serviços e diretrizes políticas;
- t) Organizar um Seminário anual sobre a dinâmica do Orçamento Participativo, sempre no início de cada gestão do Conselho, com o objetivo de qualificar e ampliar o conhecimento dos Conselheiros;
- u) Discutir e apresentar propostas de solução para assuntos que envolvam duas ou mais regiões;

SEÇÃO 2ª

II - Da Secretaria Executiva:

Artigo 18º - A Secretaria Executiva será mantida pela Administração Municipal, através da **CRC** (Coordenação de Relações com a Comunidade).

Artigo 19º - São atribuições da Secretaria Executiva:

- a) Elaborar a ata das reuniões do Conselho e apresentá-la na reunião posterior aos Conselheiros(as);
- b) Realizar o controle de frequência nas Reuniões do Conselho, informando a Comissão Paritária mensalmente para análise e providências;
- c) Organizar o cadastro dos representantes das regiões e temáticas;
- d) Fornecer aos Conselheiros cópias dos editais de licitação das obras com local e data de abertura dos envelopes com as propostas;
- e) Organizar e manter toda a documentação e informação do Conselho, para livre acesso dos Conselheiros;
- f) Fornecer apoio material (cópias xerox, correspondências etc...) ao trabalho aos Conselheiros;
- g) Divulgar os vencedores dos Editais de demandas constantes do Plano de Investimentos;
- h) Entregar, quando solicitado, cópias dos contratos das demandas constantes do Plano de Investimento, efetuados entre os contratados e a Administração Municipal;

SEÇÃO 3ª

III - Dos Conselheiros - Direitos, Deveres e perda do mandato

Artigo 20º - São Direitos dos Conselheiros:

- a) Votar e ser votado em eleições de representação do Conselho;
- b) Participar com direito a voz e voto nas Assembléias Gerais (Rodadas) e Reuniões da sua Região ou Temática;
- c) Exigir o cumprimento das resoluções e decisões tomadas pelo Conselho.

Artigo 21º - São deveres dos Conselheiros:

- a) Conhecer, cumprir e fazer cumprir o presente Regimento Interno;
- b) Comparecer às Reuniões e Assembléias Gerais (Rodadas) convocadas pelo Conselho e/ou Regiões e Temáticas;
- c) Realizar pelo menos uma reunião mensal com Delegados e Movimento Popular Organizado;

- u) Informar nos Fóruns Regionais e Temáticos do processo de discussão em realização no Conselho e colher sugestões e/ou deliberações por escrito;
- e) Na ausência do titular o conselheiro suplente assumirá automaticamente com direito a voz e voto;
- f) Assistir a Seminário do COP visando sua qualificação no conhecimento do Ciclo do Orçamento Participativo e do Orçamento Público;

Artigo 22º - Os Conselheiros perderão seus mandatos nos seguintes casos:

- a) Os Conselheiros poderão ter revogado seu mandato a qualquer momento, pelo Fórum de Delegados Regional ou Temático do Orçamento Participativo, chamado especialmente para este fim com prazo de 15 dias de antecedência;
- b) A revogação do mandato dos Conselheiros dar-se-á por deliberação de dois terços (2/3) dos presentes no Fórum de Delegados Regional ou Temático do Orçamento Participativo, conforme o caso, garantido o quorum mínimo de metade mais um dos delegados eleitos;
- c) O Conselheiro que ausentar-se das reuniões do Conselho por cinco (05) reuniões consecutivas ou oito (08) alternadas sem justificativa terá seu mandato revogado e será substituído pelo suplente que passará a ter titularidade no Conselho. Em não havendo suplentes para assumir, será substituído em assembléia da Região ou Temática convocada para este fim;
- d) A Região ou Temática que não se fizer presente por seus representantes titulares e/ou suplentes em (03) três reuniões consecutivas ou (05) cinco alternadas, deverá realizar nova escolha dos seus Conselheiros Titulares e Suplentes em Assembléia Geral, convocada pelo Conselho através da Comissão Paritária;
- e) Os suplentes também terão suas faltas computadas e informadas;
- f) A justificativa para faltas terá que ser por escrito, assinada pelos outros Conselheiros, dirigida à Comissão Paritária, e o prazo para apresentação é de uma semana a contar da falta;
- g) Não poderão ser computadas como falta as ausências de delegados e conselheiros surdos à reuniões de comissões, plenárias e debates do Conselho do Orçamento Participativo, se estas não contarem com o auxílio de um profissional intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;

SEÇÃO 4ª

IV - Das Reuniões:

Artigo 23º - O Conselho Municipal do Orçamento Participativo reunir-se-á ordinariamente quatro vezes por mês e em caráter extraordinário quando necessário.

Artigo 24º - As reuniões do Conselho são públicas, sendo permitida a livre manifestação dos titulares e suplentes presentes sobre assuntos da pauta, respeitada a ordem da inscrição, que deverá ser requerida à Coordenação dos Trabalhos.

Parágrafo Único - O Conselho Municipal do Orçamento Participativo poderá deliberar por conceder o direito a voz para outros presentes, através de votação específica na reunião em curso.

Artigo 25º - Nos momentos de deliberações terão direito a voto apenas os conselheiros titulares ou suplentes no exercício da titularidade.

SEÇÃO 5ª

Artigo 26º - Das atribuições da Comissão de Comunicação:

processo do Orçamento Participativo através da ótica dos Conselheiros;
b) Executar política de divulgação através de contatos com os meios de comunicação;

CAPÍTULO III

Dos Delegados:

Artigo 27º - São atribuições dos delegados:

a) Conhecer, cumprir e fazer cumprir o presente Regimento Interno;

- b. Participar das reuniões mensais organizadas pelos Conselheiros nas Regiões e Temáticas;
- a. Apoiar os Conselheiros na informação e divulgação para a população dos assuntos tratados no COP - Conselho Municipal do Orçamento Participativo;
- b. Acompanhar o Plano de Investimentos, desde a sua elaboração até a conclusão das obras;
- c. Compor as comissões temáticas (exemplo: saneamento, habitação e regularização fundiária) com o objetivo de debater a construção de Diretrizes Políticas. Estas comissões poderão ser ampliadas com pessoas da comunidade (as comissões temáticas poderão desdobrar-se em comissões de acompanhamento de obras);
- d. Deliberar, em conjunto com representantes, sobre qualquer impasse ou dúvida que eventualmente surja no processo de elaboração do Orçamento;
- e. Propor e discutir os critérios para seleção de demandas nas microrregiões e regiões da cidade e temáticas, tendo como orientação geral os critérios aprovados pelo Conselho;
- f. Discutir, propor sobre a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e, no primeiro ano de cada mandato da Administração municipal, o Plano Plurianual, apresentados pelo Executivo;
- g. Deliberar, em conjunto com os Conselheiros, alterações no regimento interno no COP e modificações no processo do Orçamento Participativo.
- h. Formar as Comissões de Fiscalização e Acompanhamento de obras, desde a elaboração do projeto, licitação, até sua conclusão.

I) Organizar um Seminário de Capacitação dos delegados sobre Orçamento Público, Regimento Interno, Critérios gerais e técnicos.

Artigo 28º - Não poderá ser delegado o detentor de cargo em comissão na Administração Municipal, ou detentor de mandato eletivo no poder público (de qualquer esfera).



ANEXO D

CURITIBA-PR

COMO SE GOVERNA CURITIBA

INDAGAÇÕES

EFICIÊNCIA	COMO ORGANIZAR A PREFEITURA PARA MELHORAR SEU DESEMPENHO
EFICÁCIA	COMO DIRECIONAR A AÇÃO PÚBLICA PARA AS REAIS DEMANDAS, GERANDO RESULTADOS ESPERADOS
EFETIVIDADE	COMO OBTER MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DA POPULAÇÃO

MOVIMENTOS EM DIREÇÃO A UMA GESTÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

PRINCÍPIOS BÁSICOS:

- ESTRUTURAS FLEXIBILIZADAS
- GESTÃO COMPARTILHADA
- AÇÕES CADA VEZ MAIS ORGANIZADAS E PLANEJADAS
- GESTÃO OTIMIZADA

IMPACTO: MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DA POPULAÇÃO - SATISFAÇÃO DO
CLIENTE-CIDADÃO

ALGUMAS RESPOSTAS

- TRANSFORMAÇÃO DAS PROPOSTAS DE CAMPANHA EM 24 PROJETOS ESTRATÉGICOS
- OPÇÃO PELO FUNCIONAMENTO MATRICIAL DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS
- PREPARAÇÃO DOS ÓRGÃOS MUNICIPAIS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA
- ADOÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES
- BUSCA DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO

OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE GOVERNO



COMO SE GOVERNA CURITIBA

MODELO DE GESTÃO



ALGUMAS LIÇÕES APRENDIDAS

- 23 PROJETOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE GOVERNO FORMULADOS EM LINGUAGEM HOMOGÊNEA DE PLANEJAMENTO:
- ESTRUTURADOS MATRICIALMENTE COM A PARTICIPAÇÃO DAS 25 SECRETARIAS E ÓRGÃOS DA PMC
- INFORMATIZADOS EM MS PROJECT

LINE" EXTENSIVÁ A TODOS OS SETORES E NÍVEIS DE GOVERNO

- AVALIAÇÃO DE RESULTADOS BASEADA EM INDICADORES DE EFICÁCIA E EFETIVIDADE EM DESENVOLVIMENTO NOS PROJETOS COM A PARTICIPAÇÃO DE TODAS AS SECRETARIAS E ÓRGÃOS

- GERENCIADOS POR FÓRUMS COLEGIADOS DE NÍVEL I (PREFEITO, SECRETÁRIOS E COORDENADORES DE PROJETOS), NÍVEL II (COORDENADORES DE PROJETOS E GERENTES DE OPERAÇÕES) E NÍVEL III (GERENTES DE OPERAÇÕES E RESPONSÁVEIS POR AÇÕES)

- ENVOLVENDO A PARTICIPAÇÃO DE APROXIMADAMENTE 540 PESSOAS COM MÉDIA DE 30 HS DE CAPACITAÇÃO CADA

- 15 SECRETARIAS E ÓRGÃOS EM PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM APOIO DE ASSESSORIA INTERNA (PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFORMAÇÃO)

- 03 ÓRGÃOS EM PROCESSO DE REFORMULAÇÃO COMPLETA DA GESTÃO COM APOIO DE CONSULTORIAS EXTERNAS DE LONGO PRAZO

- ORÇAMENTO 1999 COM METAS DE PRODUTIVIDADE E TETOS FINANCEIROS PRÉ-NEGOCIADOS

- QUALIFICAÇÃO DA PRIMEIRA ORGANIZAÇÃO SOCIAL: INSTITUTO CURITIBA DE INFORMÁTICA (23/06/98)

- CAPACITAÇÃO DE 1.400 PESSOAS COM 30 HS DE TREINAMENTO MÉDIO, COM MUDANÇA DE ENFOQUE E ABORDAGEM NAS 15 SECRETARIAS

- 1 ANO E 7 MESES SEM CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

- PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES E CONTRATOS DE GESTÃO POR RESULTADOS EM CURSO

- PROCESSO DE REFORMULAÇÃO DA POLÍTICA FAZENDÁRIA DO MUNICÍPIO

- REVISÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA

- PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO EM CURSO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

- DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTA "CURITIBA, NOSSO SONHO DE CIDADE"

- DESENVOLVIMENTO DE MODELAGEM DE NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO OS PRINCÍPIOS DE DESCENTRALIZAÇÃO, INTERSETORIALIDADE E ESTADO-REDE

Pontos-chave do Funcionamento Matricial do Plano de Governo

O movimento de implementação das propostas de governo do prefeito Cássio Taniguchi tem trazido, além de ações com foco na melhoria da qualidade de vida dos curitibanos, um alento transformador da máquina pública municipal. Hoje, passados 22 meses, podemos pinçar alguns aspectos importantes desse processo:

Os projetos estratégicos estão coerentes com as diretrizes da gestão.

Passado mais de ano da sua elaboração, mostram-se pertinentes e oportunos, estruturados para atuar sobre 88 causas críticas de problemas da cidade. São 260 operações, com custo aproximado de 405 milhões.

Um ganho importante desse planejamento estratégico é o seu caráter modular. Com a rápida mudança da realidade brasileira, desembocando na crise financeira atual, fechou-se a maior parte das tradicionais formas de financiamento aos municípios, afetando também os projetos. Justamente para estes casos transparece a vantagem de se possuir um acervo modular de operações. Assim, grupos de operações sobre causas críticas podem ser replanejados periodicamente com maior precisão, podem ser reprogramados, postergados, ou até abandonados, após uma apreciação estratégica, sem que a coerência do plano seja perdida. Neste exercício permanente, e face à conjuntura, valorizam-se as operações que, com grande criatividade e menor custo, mais impactem sobre as causas críticas.

Os projetos estratégicos são uma realidade e têm vida.

Até agosto foram realizadas e terminadas 1.156 ações, sendo que 150 operações estão em andamento, representando 58% do total. Isso mostra a capacidade de realização dos coordenadores, gerentes, responsáveis por ação, representantes dos órgãos e demais membros das equipes de projeto, consubstanciadas pelas Secretarias. Segundo o Secretário de Obras, Hirotohi Taminato, em menos da metade da gestão executou-se mais de 2000 obras.

Os projetos estratégicos estão abrindo novos caminhos para uma gestão pública mais competente e efetiva.

Sua lógica induz à necessidade de orçamentos ligados às ações e estas à execução financeira, forçando que se trabalhe rumo a "orçamentos-verdade". Desvela os problemas do processo de planejamento, controle e execução de obras, produzindo as crises necessárias para se caminhar em direção à melhoria na execução e qualidade das obras e serviços. Promove o pensamento, o planejamento e a gestão estratégicos dentro da máquina.

Os projetos estratégicos são potentes e em grande medida necessitam de recursos organizacionais e de conhecimentos e não de recursos novos.

Obviamente existem causas críticas que demandam volumes significativos de recursos para serem solucionados ou mitigados, e que em momentos de escassez exigem a reflexão e o posicionamento da liderança. Porém, 90% das ações executadas até agora não necessitaram de dinheiro. Alguns projetos não demandam recursos de investimento, bem como outros

devem direcionar-se cada vez mais as parcerias. Para 1999 na pelo menos 400 ações que não necessitam de investimento financeiro.

Os projetos estratégicos precisam ser permanentemente revisitados e redirecionados para sua implementação de forma a não se tornarem inadequados ou burocráticos.

Uma das principais características do planejamento estratégico situacional é a dinâmica de seus momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional, que devem ser sistematicamente revistos frente às mudanças de conjuntura, às pressões dos atores sociais, aos mais diversos obstáculos e imprevistos. Esta é a diferença entre um planejamento estilo "plano-livro" e o estratégico. Nesta forma, as equipes de projeto devem estar sempre alertas e avaliando as circunstâncias, empecilhos e oportunidades, alterando os componentes de seu projeto como navegadores conduzindo o seu navio por entre recifes, visando impactar na missão com menor custo e maior qualidade física, ambiental e social.

Os projetos estratégicos podem tornar-se um exemplo que aponta para uma gestão pública de excelência.

E aqui os envolvidos nesse processo, os servidores públicos, podem encontrar significado e sentir-se atores da História, construindo no seu cotidiano profissional, de forma crítica e compartilhada, práticas inovadoras de gestão pública; contribuindo ativamente na formulação de uma nova forma organizacional aos governos municipais, no contexto da discussão da reforma do Estado e das turbulências do ajuste fiscal propalado pelo governo federal, que ameaça perdas aos municípios.

Os projetos estratégicos são estratégia de mudança cultural e demandam tempo.

Estamos apenas começando. E certamente o momento presente ainda é aquele de névoa, embate, incerteza, da pequena planta que após a germinação ainda é frágil, mas com força vital se ergue do substrato formado pelas suas predecessoras. Assim, os projetos estratégicos continuam necessitando atenção e acompanhamento dos secretários cujas pastas estão envolvidas, para dar-lhes a condição de estabilidade e consolidação dentro da gestão, bem como da compreensão, do comprometimento, da paciência, da boa vontade dos diversos parceiros.

Estamos num processo de reinvenção do governo de Curitiba. Tudo o que fazemos está, como uma vez proferiu o nosso prefeito Cássio Taniguchi, em ambiente de "escola de governo". Onde devemos de forma despojada repensar como trabalhamos, em busca de eficiência, eficácia, efetividade, e, porque não, de satisfação, significado e solidariedade. O estágio atual dos projetos é de um novo ciclo de replanejamento, com os recursos de investimento do próximo ano já definidos, e quando recursos de custeio ainda podem ser priorizados para ações importantes dessa categoria, e negociados com os secretários. Neste momento é importante detalhar acuradamente todas as ações que receberão recursos financeiros, zelando pela qualidade de cada atividade e seus produtos. É o tempo propício para rever o funcionamento de cada equipe e aprimorar a capacidade de gestão de cada projeto, dando também importância ao desenvolvimento dos seus indicadores, que servem como os mostradores da ponte de comando, na direção do projeto rumo a sua missão.

1 Miguel Ostoja Roguski
Arquiteto, Assessor do
Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP

**ENTREVISTA COM OLINDA DE ALMEIDA TELES, ASSESSORA DO IMAP-
INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / CURITIBA-PR**

Marcos Campagnone – Eu não sei se a doutora Sandra te explicou, mas eu estou aqui mais em nível pessoal mesmo. Estou fazendo uma tese de doutoramento na Fundação Getúlio Vargas sobre a capacidade de governo em nível local. O ponto de partida da minha pesquisa foi primeiro verificar se essas experiências de gestão, norte-americanas, que estão sendo implementadas em alguns municípios, que trazem o modelo do *city manager*, ou do gerente municipal. Maringá foi a primeira cidade, pelo menos que eu tenho conhecimento, a ter implementado esse modelo aqui. Foi na gestão do Ricardo Barros, de 89 a 92. Ainda ontem eu estive lá conversando com ele e com o João Celso, que foi o primeiro gerente municipal. E eu comecei a analisar essas experiências nos municípios do Estado de São Paulo, e o que eu queria demonstrar que essa figura do gerente municipal eleva a capacidade de governo. As experiências são poucas, são recentes, então eu estou partindo para um outro enfoque, que é o seguinte: não é necessariamente o gerente municipal, mas seria uma gerência municipal, e essa gerência municipal – eu vou propor um modelo que se assenta em um tripé da gestão estratégica, gestão democrática e a gestão gerencial. Visão estratégica, democrática e gerencial. Então eu estou construindo esse modelo a partir de três experiências: Curitiba, Vitória e Porto Alegre. De Curitiba conheci a Sandra em Brasília, lá no MARE; depois ela foi fazer uma palestra no Cepam. E eu fiquei muito entusiasmado com as idéias, a exposição, com tudo o que ouvi a respeito do trabalho de vocês aqui. Então o que eu precisaria ter são subsídios, informações de como está se dando esse processo, aqui em Curitiba, de implementação da reforma gerencial. De fora, a visão que eu tenho seria a seguinte: ah, Vitória está mais para o enfoque estratégico, Porto Alegre, democrático, Curitiba, gerencial. De repente, eu começo a perceber que não, que as três coisas estão interligadas, e que a gestão é estratégica, democrática e gerencial, simultaneamente. E até essa visão que estou tendo, de repente não é bem por aí, está faltando um perninha aí, a ênfase é mais aqui ou é mais lá... Então, eu queria saber, primeiramente, estamos chegando no Imap – Instituto Municipal de Administração Pública. E a missão é aperfeiçoar a capacidade de governo?

Olinda de Almeida Teles – *Melhorar a capacidade de governo na gestão municipal.*

M – Então estamos no lugar certo.

(risos)

O.T. – *Acho que sim.*

M – Então estamos no órgão da prefeitura de Curitiba criado para aperfeiçoar a capacidade de governo. Eu queria saber como é que vocês fazem esse trabalho, que você contasse um pouco da experiência de vocês. porque essa é a preocupação da minha tese.

O.T. – Bom, veja, Marcos, esse é todo um processo que você teria que historiar um pouco, apesar de que eu não sei o que a Sandra.. Eu acho que a Sandra falou mais da questão da...

M - Organizações sociais.

O.T. - Então tá. Então, veja, esse processo aqui do Imap começa em 97, quando o atual prefeito assume e toma algumas decisões, já nos seus primeiros dias de governo, "inéditas", no sentido de - que é a nossa tradição política: se houve isso ____ já perdeu – que promessa de campanha é plano de governo, tem que ser plano de governo. Então, o Cássio pega aquilo que nós, no momento, até o dia 7 de Janeiro, chamava-mos de idéias força da campanha, que eram umas dez ou 12 idéias, e essas idéias são convertidas no plano de governo, e vêm a constituir um bloco do que se chamou de Projetos Estratégicos do Plano de Governo. A gente brinca aqui que são os Peg-pags, por causa da sigla. Então, para isso, o prefeito percebe que é importante ter um órgão da prefeitura amarrando todo este trabalho, que este trabalho tem que ter, não só uma direção única, que é lógico que o ator principal é ele, que delega a um corpo de atores, por assim dizer, o gerenciamento de todo esse novo processo que se desencadeia a partir daí. E a gente vê, então, através do trabalho, que, assim como é necessário uma direção única, é necessária também uma linguagem única de planejamento e um modelo de atuação único também. Então, a partir daí, o Instituto Municipal de Administração Pública, que estava com a sua missão nebulosa, com seu corpo de técnicos desmotivados... Então a gente vê que o primeiro passo é reafirmar essa missão do Instituto, trabalhar junto com o seu corpo técnico, no sentido da qualificação dessa missão, quais os instrumentos necessários a implantar essa missão, que essa missão se efetive, e, por outro lado, que então, a partir disso, o Instituto tenha condições de ser um elemento de suporte a esse processo que o prefeito está querendo desencadear. Então a gente começa mesmo pela limpeza de casa. E é aí que nós definimos, não aquela missão da lei do Instituto, que já está aí, mas a missão, não de direito, mas de fato.

M - Estratégica.

O.T. - Estratégica. Então é feito todo um re-trabalho, eu diria, com o corpo técnico do Instituto, onde a diretoria, ou seja, a presidência, os assessores e a diretoria fazem um trabalho de imersão para definir qual é realmente a missão do Imap, como é que ele atua para desenvolver essa missão, quem é a equipe do Imap, quem seriam seus parceiros nessa missão e o que ele precisa para desenvolver essa missão. Então é feito todo um trabalho de fortalecimento da instituição, para que esta missão ficasse clarificada, e também um trabalho de valorização do corpo técnico, de motivação para que ele se sentisse e se assumisse nesse papel extremamente importante nessa nova gestão. Então a gente tem esse trabalho em

Janeiro de 97, e a partir daí, então, estabelece-se que, com respeito ao que eu dizia, com respeito a uma linguagem única de planejamento, instituí-se como ferramenta o planejamento estratégico situacional do Matus, Carlos Matus, o chileno. Contratamos uma consultoria...

M - Altadir?

O.T. - *Não, foi o Cecílio, da Unicamp, que foi uma pessoa que trabalhou com o Matus na Altadir. Então, ele primeiro trabalhou com o Imap. Porque aqui, para mim, PES, para mim, eram os dois pés e nada mais, e para vários outros técnicos, que não da área de planejamento.*

M - E deu para vocês apreenderem bem essa metodologia? Porque ela é tão complexa. Quantos meses ou semanas vocês levaram para...

O.T. - *O que acontece é que justamente nós pegamos o Cecílio porque ele já era uma pessoa com plenos conhecimentos do método. Ou seja, o Cecílio pegou aquilo tudo, apreendeu esse conhecimento, digeriu-o e facilitou-o, simplificou. Então, ele veio para cá já em Janeiro ou Fevereiro, não me lembro, começou a trabalhar intensamente esse processo de aprendizado do PES, foi escolhida uma equipe que seriam os multiplicadores - eu fiz parte dessa equipe. E a partir daí, define-se, dessas idéias força, qual seria transformada em projeto estratégico. Nós tínhamos, inicialmente, dez, 12 projetos estratégicos, hoje temos 23. Então, começamos a trabalhar na estruturação dessas idéias forças, sob a forma de projetos, no enfoque da gestão compartilhada, que é o grande mote da gestão do Cássio.*

M - Essa é a bandeira?

O.T. - *A gestão compartilhada.*

M - Compartilhada com quem? Com a sociedade?

O.T. - *Compartilhada, inicialmente, intramuros, onde esse projetos não são mais de determinadas secretarias, mas do governo.*

M - Intersetorialidade.

O.T. - *A intersetorialidade. E depois, respondendo à sua pergunta, no momento que nós estamos hoje, de uma gestão compartilhada extramuro. Ou seja, com a sociedade, com a comunidade em si. Dando maior visibilidade ao governo, ao trabalho do governo junto à comunidade, que é a etapa que nós estamos hoje, nesses dois últimos anos de governo. Então, para que nós tivéssemos uma linguagem única de planejamento, escolhemos uma ferramenta única, o PES. Para que nós pudéssemos trabalhar realmente a intersetorialidade, e que tivéssemos realmente um modelo de gestão compartilhada, nós teríamos que ter uma ferramenta, que vamos assim dizer, num primeiro momento, obrigasse,*

botasse no trilho meio forçado desta visão mais global, mais macro dos projetos, como um projeto que compõe o plano de governo, e não como um projeto que compõe o plano de ação de determinadas secretarias. E, para isso, nós definimos que trabalharíamos dentro dos projetos estratégicos como funcionamento matricial.

M - Então, matricial para funcionar a intersectorialidade intramuros?

O.T. - *Exatamente. Nós não poderíamos ter cada um formatando seus projetos de uma diferente maneira porque você não poderia, depois, avaliar resultados, que é o grande mote: avaliação de resultados e impacto desses resultados na qualidade de vida da população.*

M - Ôpa, agora me interessou muito. Vocês têm indicadores, trabalham com indicadores, definiram esses indicadores?

O.T. - *Estamos definindo esses indicadores. É um trabalho que começou no ano passado. Um dos projetos chama-se Monitoramento e Avaliação de Resultados, um dos projetos. Começou ano passado. E a ênfase desse momento da gestão é isso. Por isso a gestão compartilhada com a comunidade também. Ou seja, você está trabalhando voltado mais para a comunidade, em sintonia com a comunidade, avaliando os resultados e dizendo a ela onde é que esse modelo de gestão está impactando.*

M - Me diga uma coisa, então: indicadores de impacto para avaliar resultado. A gente sabe que é muito difícil...

O.T. - *É o mais difícil. Eu diria para você que todo o resto - ainda agora que a gente aprendeu aquele resto -, todo aquele resto parece agora brincadeira de criança. (risos) A questão dos macroindicadores.*

M - Você avaliar produção é uma coisa, agora, avaliar o impacto da avaliação do governo na qualidade de vida, que a gente sabe que todos os fatores concorrem para ajudar ou atrapalhar...

O.T. - *Exatamente. E para te dificultar a possibilidade de uma avaliação real. Você vai avaliar a Educação, a melhoria do sistema de Educação. Você tem como, há meios, mecanismos, mas é extremamente complexo. Porque também não são necessariamente resultados imediatos. São resultados a médio prazo, no mínimo.*

M - Vocês desenvolveram essa tecnologia para isso?

O.T. - *Estamos desenvolvendo. (risos) É o que eu te digo: agora que nós estamos no osso. Até agora era quase filé mignon, agora chegamos no osso.*

M - Ainda não tem então o arcabouço de avaliação, de impacto, definido.

O.T. - *Que pena! Isso foi uma falha minha. Até porque eu poderia ter providenciado algo do material... Vou ver se eu consigo alguma coisa para te mostrar, pelo menos.*

A questão da monitoração surgiu como... No início nós fomos obrigados a já pensar nisso, além da intenção do prefeito, porque, no Projeto Linhão do Emprego, que é um dos maiores projetos, dentro dos projetos estratégicos, é uma exigência do BNDES. Então imediatamente foi criado um grupo de monitoramento e avaliação. E aí então a gente viu que realmente o caminho que nós pensávamos era o correto. Que realmente toda a colocação do BNDES com relação ao monitoramento veio reforçar que isso era uma coisa que deveríamos fazer. Então a gente começou a trabalhar... Pois é, eu só tenho aqui os do. A gente está lendo muito o Mota, você conhece? Da Fundação Getúlio Vargas?

M - Eu conheço Fernando Prestes Mota, que também é da GV, mas é da GV de São Paulo. Esse é do Rio, né?

O.T. - *É. E ele trabalha... Tem muita coisa sobre a avaliação da administração pública... Mas o modelinho que nós estamos... Isso aqui já é uma coisa que nós estamos desenvolvendo, mas isso é uma coisa ainda do ano passado. Essa é uma das primeiras coisas que a gente começou a fazer no ano passado.*

M - Certo. Monitoramento, monitoração e gestão urbana.

O.T. - *É. Esses aqui são todos do Linhão.*

M - Se bem que esses do emprego podem ser até mais interessante, porque o grande problema hoje...

O.T. - *É, veja, por exemplo aqui do Linhão... Estes foram mais ou menos os macroindicadores que nós criamos para o Linhão, e que, em princípio, seriam indicadores de avaliação da gestão urbana, em geral. Em cima disso é que o pessoal está desenvolvendo o trabalho.*

M - Total de postos de trabalho gerados, total de pessoas capacitadas...

O.T. - *Sim, porque o grande objetivo do Linhão é geração de empregos e renda.*

M - Bom, definição dos macroindicadores do programa Linhão do Emprego. O que você gostaria de falar sobre eles?

O.T. - *Bom, a grande missão do Linhão é a ocupação de uma linha de alta-tensão no Paraná, área de perigo, que estava tendo uma ocupação desordenada, de invasão, em alguns casos. Então a missão é ordenar a ocupação embaixo do que se chama Linhão, aproveitando as tendências naturais de trabalho, a vocação já meio que estabelecida ao longo desse Linhão, na intenção de gerar emprego. Então, o primeiro indicador é o total de postos de trabalho que o projeto pode criar.*

Para você gerar postos de trabalho, nós teríamos que capacitar pessoas, porque não necessariamente elas estão capacitadas para isso. Outro é o total de empresas geradas pelo Linhão do Emprego. Ou seja, o que já havia e o que implantou-se de novo ao longo do Linhão. "Macroindicador 5: total de procedimentos realizados pelos órgãos integrantes do Linhão." Quer dizer, toda a infra-estrutura que foi implantada e desenvolvida pelo órgão público dentro do Linhão. O volume de crédito que foi preciso, em termos de dinheiro, para isso. "Número de pessoas beneficiadas com isenções fiscais." Porque uma das propostas, para a atração de pequenos negócios nessa linha, seria uma linha de isenção fiscal, alguma medida que a Secretaria das Finanças está estudando com um grupo, no sentido de realmente ter um atrativo para... Até porque estabeleceu-se um raio bastante extenso do Linhão. Ele não é, obviamente, a linha física, a faixa de terra física por onde passa a linha. Então, é no sentido de ordenar aqueles pequenos comércios, pequenos prestadores de serviços que tinham ao redor, em um raio que eu não sei te dizer qual é. Então foi pensada uma política de isenção. "Total de entidades envolvidas" porque uma das grandes operações do Linhão é desenvolver parcerias com a comunidade. Entenda-se por comunidade a sociedade civil organizada: órgão de classes, Sebrae, ONGs, associação de moradores. Ou seja, ele tem aí já colocada essa coisa da gestão compartilhada. Isso é algo que tem a ver com a comunidade, então ela tem que estar dentro. E já um indicador para aferir o quanto se conseguiu de envolvimento dessa comunidade.

M - Para você conseguir monitorar o envolvimento da comunidade?

O.T. - Exatamente.

M - Através do quê? De números de entidades...

O.T. - E da participação real. Eu não saberia te dizer como porque eu não sei como é que esses indicadores estão sendo desenvolvidos, implantados, na prática.

M - Até me desculpe, Olinda, eu estar te perguntando muito. É que eu sei que essa questão é difícil mesmo...

O.T. - Ela pega... Agora é que a gente está vendo como é difícil essa questão.

M - Porque a chave da reforma gerencial está aqui, nos indicadores.

O.T. - E o prefeito tem batido nisso ao longo desses dois anos, mas foi quase que uma tarefa, vamos assim dizer, hercúlea. Esse consultor, o Cecílio, dizia: "Não! Vocês são completamente loucos." Cada vez que ele vinha, a gente inventava mais uma moda. "Vocês estão completamente loucos." Você veja: de Fevereiro de 97 a Julho de 97, nós tínhamos talvez uns 16 projetos totalmente montados, com a sua missão, principais problemas. Ou seja, totalmente estruturado na forma ____, com as suas operações e as suas ações. Ou seja, se você pensar que o tempo

médio de desenvolvimento de um projeto no serviço público é 90, 120 dias - é o que leva para você sentar, pensar e ter o projeto pronto, mais ou menos 90 dias -, nós conseguimos, em cinco, ter uma dúzia, ou mais, de projetos totalmente montados. E começando a serem implementados.

M - E com um sistema de monitoramento já delineado...

O.T. - Delineado. O do Linhão. O trabalho de desenvolvimento de avaliação de indicadores a gente começou dentro das secretarias. Porque, paralelo a isso, havia todo um trabalho de desenvolvimento gerencial dentro das secretarias, que eu já conto para você. Deixa só eu terminar aqui...

M - Perfeito. Os indicadores.

O.T. - Então, como eles estão aferindo o envolvimento da comunidade dentro do Linhão, eu não saberia te dizer porque eu realmente não sei. O que eu souber, respondo, o que não souber, não respondo. (riso) A mesma coisa dos recursos do crédito, só que são os recursos do município - crédito é o que vem de fora - e equipamentos urbanos e comunitários construídos no Linhão. Isso aqui está diretamente ligado à qualidade de vida da população. Por quê. Porque, junto com tudo isso tem que ter posto de saúde, unidade odontológica, creche, infraestrutura viária. Então, esse é um indicador, o 10, que impacta diretamente na qualidade de vida da população, pese a que todos eles, desde que comprovada a sua eficácia, eles cumpriam com a sua proposta de melhorar a qualidade de vida da população. O 10, em particular. Não posso te dizer... Aí nós temos outros. A questão da quilometragem total de vias urbanizadas. Porque, ao longo do Linhão você tem uma linha que foi inaugurada no ano passado, que eu não me lembro como é que chama, uma linha de transporte do Linhão, e que obrigou pavimentação de vias de transporte secundárias de ônibus para acesso a essa linha principal. Então a gente pega aqui, faz uma comparação do produto interno bruto. Ou seja, vai pegar isso antes do Linhão e depois do Linhão, para você ver realmente o que mudou na geração de renda da cidade, qual foi o impacto que isso causou.

M - Embora sejam vários fatores que influem no PIB.

O.T. - Ah, sim, a economia global, com certeza. Mas eu me lembro que eles estavam trabalhando com o Ipardes - Instituto de Planejamento e Desenvolvimento Econômico e Social do Estado -, em ver o que se poderia limpar do PIB, para que a gente pudesse aferir a questão do emprego, da renda mesmo. Estava havendo um trabalho dentro disso. Ou seja, deixar aqueles elementos que estariam mais especificamente ligados à questão da renda e do emprego, locais, para ver se era realmente possível essa aferição. "A população beneficiada..." "Estoque de empregos no mês", que eu não saberia te dizer... "Índice sintético de qualidade de vida". E aí também esses aqui, que são um grupo deles que também impactam na qualidade de vida, desde que efetivos também. É a questão do índice de satisfação na Saúde, Habitação, Educação, Transporte e Segurança. Ou

seja, se você tem um bom índice de satisfação nesses cinco, seis indicadores, com certeza, é porque tudo aquilo provocou uma melhoria na qualidade de vida. O pessoal mora melhor, tem melhor saúde, os equipamentos urbanos estão cumprindo esse papel. A questão da educação também, porque ao longo do Linhão, são 37 ou 38 quilômetros, que pega um pedaço longo da cidade, de norte a sul, e faz como que um "J". Começa lá na entrada de São Paulo, que chama Uatuba, e vem cortando a parte leste da cidade, chega até o sul e faz uma volta assim. É um "J".

M - Esse Linhão é...

O.T. - É onde passa a linha de alta-tensão da Copel. É uma zona de perigo.

M - A extensão?

O.T. - 37 ou 38 quilômetros.

M - E a abrangência?

O.T. - Ah, não sei.

M - É todo o entorno?

O.T. - É todo o entorno, e cresceram esse entorno, justamente para pegar, ordenar, do ponto de vista do solo. Dois coelhos com uma cajadada só.

M - É um projeto de ocupação, mesmo.

O.T. - Exatamente. Então você pega aquela faixa, e um tanto, que eu não sei, nas suas laterais, e você acaba dando um reordenada no solo, melhor e maior do que se você pegasse só aquela faixa.

M - Já existia um determinado grupo morando nessa região...

O.T. - Em alguns lugares, nós tínhamos áreas de ocupação.

M - Em alguns lugares, e depois houve uma maior urbanização?

O.T. - Isso, isso.

M - E, em função disso, necessidade de organizar essa urbanização?

O.T. - Exatamente. Uma reorganização de uso do solo. Porque é uma linha de alta-tensão, onde é proibida a ocupação, mas você não conseguia controlar essa ocupação simplesmente com a coibição da lei, da proibição da lei. Hoje, qualquer pedacinho de terra que está livre está sendo ocupado. Então, a estratégia do Linhão é isso: dotar a área de influência da linha de transmissão da Copel, que é a

nossa companhia de eletrificação, do trecho que vai de Uatuba à Fazendinha, além do trecho que corta Tatuquara, que é essa pontinha do "J", que eu falei...

Dotar de condições de urbanização, bem como viabilizar geração de emprego e renda para a população que habita a referida área, através da oferta de espaços destinados à produção, à capacitação profissional dos trabalhadores, treinamento gerencial de empreendedores e suporte à especialização e qualidade de micro e pequenas empresas." Por isso que eu digo que são dois coelhos com uma cajadada só. Você garante a urbanização da área aliado à capacitação e criação de empregos. Vamos voltar. Vamos retornar ao nosso...

M - Aos indicadores de impacto. Vocês estão trabalhando nessa linha?

O.T. - Eu estava te dizendo que nós tínhamos constituído, para a implementação do plano de governo, um colegiado, uma direção única, um colegiado, que você vai ter aqui, com os papéis de cada um desses órgãos da prefeitura. Então foi instituído um colegiado pelo IMAP, pelo IPPUC, que é o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, e a Secretaria de Governo. Esse tripé, cada um com seus papéis, ou seja, a Secretaria de Governo fazendo a questão política, a articulação política; o IPPUC encarregado da implantação dos projetos, do desenvolvimento dos projetos; e o IMAP dando todo o suporte de ferramentas necessárias à implantação desses projetos. Ferramentas de planejamento, de capacitação e de estrutura institucional. Porque esses projetos são matriciais enquanto unidade de projeto. Então, vamos dizer, aqui, por exemplo, o Empório Metropolitano, que trata da melhoria da qualidade da produção artesanal, tentando organizar o pequeno produtor, melhorar a qualidade desse produto, melhorar a qualidade gerencial do seu negócio. Então, o Empório pega a Secretaria das Administrações Municipais, a Comunicação Social, a Fundação de Ação Social, Fundação Cultural e a Secretaria de Abastecimento. Então, enquanto unidade de projeto, ele funciona matricialmente, trazendo elementos dessas secretarias todas porque, em algum momento desse projeto, essas secretarias terão que atuar. Então, o que é melhor? Ficar sabendo da história no meio do caminho, ou saber a história desde o começo? Saber desde o começo. Então, desde a elaboração da missão, essas secretarias todas se reuniram para discutir essa missão, quais os maiores problemas para resolver essa missão, que operações seriam necessárias para executar essa missão. Então, enquanto unidade de projeto, funciona matricialmente. Porém, essas pessoas saíram cada uma da sua secretaria de origem. Então, é necessário também o desenvolvimento gerencial dentro dessas secretarias, para que elas estivessem habilitadas, primeiro, a suportar o ônus, não só o bônus, mas também o ônus, do funcionamento matricial, que diga-se... O maior problema é a questão da duplicidade de comando. É a que mais perturba, por assim dizer. É aquela que você melhor tem que trabalhar. Então, o Imap que tem três diretorias para desenvolver a sua missão, que é o Desenvolvimento Institucional, que trata da questão das estruturas, a Escola de Administração Pública, que trata da capacitação das pessoas, e a Diretoria de Planejamento, que trata do desenvolvimento de ferramentas e instrumentos de planejamento. Então essas três diretorias, o Imap desenvolve a sua missão de melhorar a capacidade de governo do município.

M - Organizacionalmente, optou-se por um funcionamento matricial?

O.T. - *Matricial. Porque seria a única forma de você realmente trabalhar a intersetorialidade, e num curto espaço de tempo você conseguir montar todos esses projetos.*

M - Como é que você rompe os feudos ou as áreas estanques?

O.T. - *Muito treinamento. Muito treinamento.*

M - Tem uma cultura muito arraigada de que 'eu faço isso'...

O.T. - *E não se rompeu, suavizou-se, amenizou-se. Eu dizia que as resistências ainda estão colocadas. Agora, isso só foi possível em virtude uma forte vontade política. Você não rompe com essas estruturas, você não passa da figura tradicional da administração, do modelo de administração pública tradicional para um modelo gerencial, onde o funcionário, o técnico realmente é um gerente do seu trabalho, que presta contas. Você não passa para isso se não houver uma forte vontade política do ator principal.*

M - E muito treinamento para moldar a cultura...

O.T. - *Muito treinamento. Treinamento, do secretariado até os gerentes.*

M - E vocês optaram por essa transição do modelo burocrático para o modelo gerencial?

O.T. - *Com certeza.*

M - Isso vocês estão implementando, caminhando nesse sentido. Quanto avançou nisso? A reforma administrativa: já implementaram?

O.T. - *Não temos uma reforma administrativa.*

M - Mas e a emenda 19 da Constituição, já implementaram?

O.T. - *Não. Eu te dizia que não. E isso foi começado a implementar em uma outra gestão. A prefeitura já teve um processo de reforma administrativa em 92.*

M - Agora, essas medidas recentes da emenda XIX da Constituição, que flexibiliza a estabilidade do servidor... Essas medidas mais recentes.

O.T. - *Mais de agora. Ainda não mexemos com nada disso.*

M - Não está precisando reduzir pessoal? A folha está... Com relação à Lei Camata, a despesa está menos de 60%?

O.T. - Ah, sempre esteve. Aqui nós sempre tivemos abaixo de 60%. E quando a gente fez a reforma administrativa grande na prefeitura - acho que em 92, porque foi quando eu estava aqui _____ no instituto estabeleceu-se algumas mudanças grandes com respeito à administração direta e indireta. E essas medidas novas, essas mais recentes, a única coisa que nós começamos a trabalhar, em termos da flexibilização, foi nas OSs, na implementação de OSs - Organizações Sociais. Dessas medidas mais recentes, essa foi a única que nós...

M - Avaliação de desempenho de servidor, ainda não...

O.T. - Não, isso nós tivemos em 92.

M - Ah, então é uma coisa até que antecede a ...

O.T. - Exatamente. Algumas dessas medidas que são mais novas, nós já havíamos tomado em 92, quando fizemos a reforma. Pese que estamos neste momento revendo o modelo de avaliação de desempenho, para um modelo que atenda mais essa questão do modelo gerencial da avaliação de resultados, do ponto de vista de uma atuação gerencial, propriamente dita, que não é exatamente o que nós temos hoje. Lógico, a avaliação de desempenho foi implantada, com plano de carreira etc, lá em 92, mas ainda dentro dessa ótica de gestão mais burocrática, tradicional.

M - E agora está se revendo...

O.T. - Agora a gente está começando a rever. Vai ser a missão do Homero, do Rhodia: rever essa questão do modelo de avaliação de desempenho.

M - Enfoque gerencial, voltado para resultados, cidadão cliente e não para o

O.T. - Exatamente. Então, o Imap começa a trabalhar a questão dos indicadores, criação de indicadores e avaliação de resultados, neste trabalho de desenvolvimento gerencial feito dentro das secretarias, para melhor dar suporte à atuação da secretaria nos projetos. Então, em vez de nós criarmos avaliação de desempenho nos projetos já, a gente fez a mesma coisa com o Imap: vamos começar a mudar, a melhorar o funcionamento e fortalecer o funcionamento dentro de casa. Vamos pôr ordem em casa. Então, as secretarias, através de um projeto que chama-se Desenvolvimento Gerencial... não me lembro. Aqui do Imap. Tem uma força-tarefa do Imap, que trabalha em cada uma das secretarias. Nós temos 22 ou 23. Se não me engano, em 16 delas já foi desenvolvido esse trabalho de desenvolvimento gerencial, onde a secretaria revê a sua missão, estabelece seu plano de ação e, em função disso, seus macroindicadores.

M - Então, aí, já é um planejamento estratégico interno dos órgãos. e não necessariamente _____?

O.T. - Não necessariamente. Trabalhou-se sob a orientação do (Pes?), mas não necessariamente.

M - Tá. Planejamento estratégico corporativo, aplicado ao...

O.T. - Exato. Mas eu te diria que... Se não ipisis literis, como foram os projetos estratégicos, mas sob o enfoque do PES. Até porque você está querendo sedimentar uma cultura de planejamento, realmente, uma ferramenta de planejamento que se mostrou extremamente eficiente e efetiva. Então, é uma maneira de você exercer na prática do dia-a-dia essa nova metodologia. Então, este desenvolvimento gerencial, este plano de ação das secretarias, ele foi trabalhado muito sob o enfoque do PES. Não com aquele rigor dos projetos estratégicos, porém sob o enfoque do PES até para isso mesmo, para reforçar esse conhecimento apreendido. E isso, lógico que melhorou em extremo a atuação dessas secretarias na sua contribuição nos projetos estratégicos. Porque era aquele ____: "Mas como?!?!? Precisa de mais gente. Mas como é que eu vou pôr a Olinda lá se a Olinda precisa estar aqui?" Então, ao eu conseguir rever o meu funcionamento interno, estabelecer meu plano de ação, eu vi que é possível que a Olinda esteja lá e aqui ao mesmo tempo. Então, isso melhorou o funcionamento das secretarias e possibilitou-as começar a trabalhar sob a ótica da avaliação de resultados, os indicadores.

M - Então, retomando a questão do planejamento, você utiliza o PES e utiliza também... Quando você trabalha com missão, visão, pontos fortes e fracos, também, ameaça e oportunidades, essa matriz da escola de Harvard, vocês também trabalham com elas nos órgãos. ou está mais no PES mesmo?

O.T. - Não, é o PES mesmo. Você vê a questão de nó crítico, problema central, trabalha...

M - Aí define um elenco de projetos prioritários, o sistema de monitoramento do andamento desse projetos...

O.T. - Exatamente. Eu tenho lá as minhas ações prioritárias e eu tenho que, já imediatamente junto a elas, criar os meus indicadores de avaliação.

M - E é estabelecido o contrato de gestão com esses órgãos, do prefeito com as secretarias, dos secretários com os órgãos...

O.T. - Não, não, ainda não.

M - Internamente não se adotou, não se implementou o contrato de gestão?

O.T. - *Ainda não. O único modelo de contrato de gestão que a gente realmente adotou foi com a Organização Social.*

M - Então me fala um pouco da Organização Social. Isso aí eu estava guardando no bolso do colete. (riso) Aí é o seguinte, ela é vista dentro daquele enfoque da gestão compartilhada com a sociedade, vamos trazer a sociedade que quer participar, esses entes de cooperação... Foi publicada a lei municipal...

O.T. - *Em Dezembro de 97.*

M - Foi feito com que objetivo? Trazer a sociedade para ajudar, para compartilhar a gestão do governo, ou para pegar órgãos do governo e levar para a sociedade? Porque tem esses dois movimentos. Eu lembro que a Sandra se referiu à Cameratta Antiqua.

O.T. - *A área da prefeitura que passou à Organização Social é a área de informática.*

M - Ah, então foi... Existe uma Organização Social, que era do corpo da prefeitura, que foi extinta, e concomitante a um processo paralelo de qualificação, como organização social. Qual é o nome dessa entidade?

O.T. - *ICI: Instituto Curitiba de Informática.*

M - Está há quanto tempo funcionando nesse modelo? Tem atingido os resultados esperados?

O.T. - *Tem, tem. Já foi feita a primeira avaliação através do contrato de gestão.*

M - Um pouco desse processo, você poderia...

O.T. - *Eu te diria que no segundo semestre de 98 foi criado o ICI. Já foi feita a primeira avaliação. Eu ouvi em uma reunião de diretoria que eles já haviam reduzido custos, houve uma redução dos custos...*

M - O que a prefeitura gastava com esse órgão, quando ele estava dentro da máquina da prefeitura, hoje esse custo reduziu?

O.T. - *Enormemente.*

M - Eles têm feito receita própria, vendendo serviço para o mercado?

O.T. - *Já tem receita própria. Não na medida do ideal, mas eles já têm receita própria. Outra coisa que disseram... O que é que falaram também que superou a expectativa? Ah, sim, a questão da manutenção, ou seja, dos serviços que eles prestavam ao município. Por exemplo, na área de manutenção das impressoras, haviam conseguido, com o mesmo custo, sem onerar o município, trocar quase que 50% daquele equipamento. Não só fazer a manutenção, como trocar. Eles estavam comentando como uma coisa que superou o estabelecido pelo contrato.*

M - Eles desenvolvem sistemas também?

O.T. - *Não saberia te dizer.*

M - Bom, o fato é que, antes, era uma autarquia, era o quê?

O.T. - *Era uma autarquia era o CPD - Processamento de Dados.*

M - Ah, era o CPD da prefeitura?

O.T. - *Era o CPD da prefeitura.*

M - Foi extinto, criado uma Organização Social, um Instituto de Processamento de Dados, que também presta serviços para o mercado, faz receita própria e também presta serviço para a prefeitura, mediante contrato de gestão.

O.T. - *Ainda o que está em processo de aferição é a questão dos recursos humanos, da folha...*

M - Da cessão dos servidores?

O.T. - *Não, isso tudo já está resolvido. Mas é o ponto do contrato de gestão ainda com menor visibilidade quanto a resultados qualitativamente perceptíveis.*

M - O patrimônio que eles utilizam é cedido pela prefeitura?

O.T. - *Pela prefeitura.*

M - Tanto o hardware, não só as instalações físicas, mas os equipamentos também.

O.T. - *Os equipamentos, eu te diria que sim, mas preferia não dizer com certeza porque eu participei com a Sandra das discussões das OSs, quando estavam, assim, lá no seu começo, que a gente estava começando, o Carlos Cristo veio para cá, deu umas palestras, a gente leu... então estava aqui no nível da assessoria. Então, aquela coisa de estudar mesmo: "Será que é loucura? Será que a gente pode fazer? Vamos ver que bicho é esse." E depois foi designado um grupo para estudar as OSs e implantá-las. Daí, realmente, a gente saiu do processo.*

M - Bom, e do outro movimento, da sociedade, alguém se habilitou, alguma entidade, alguma ONG?

O.T. - *Sim, sim.*

M - Tem organizações sociais qualificadas na área da Saúde? Parece que ela estava falando em um hospital dos evangélicos...

O.T. - *Exato. Eu estou querendo lembrar. É uma sociedade qualquer aí que dirige o hospital evangélico de Curitiba, que tem pronto socorro. Uma sociedade que eu não me lembro o nome.*

M - Eles se qualificaram como organização social? Porque eles já funcionavam antes como convênio.

O.T. - *Não. Como convênio já existia, mas nós deixamos de lado isso, na época, porque estávamos vendo quais as áreas mais factíveis. Então, estávamos fazendo sondagem na área da Saúde, da Cultura - por isso a questão da Cameratta - e na área de Informática. E optou-se, no primeiro momento, só pela área da Informática porque foi a que melhores condições apresentou de qualificação. A que a gente achou que seria mais tranquila, mais plausível de você implantar, avaliar, saber sobre o contrato de gestão e tal. Então, por isso, esse hospital, nesse momento, ficou deixado de lado. Também porque vimos que lidaria com uma área de recursos humanos, que lidar com a questão de pessoal seria uma coisa mais complexa nessa área da Saúde. Então, como é um primeiro modelo, optou-se por uma área onde esse terreno das relações humanas, dos recursos humanos seria menos conflitivo, complicado de se trabalhar, até pela falta de experiência da gente. E agora nós estamos trabalhando firme na área da Cultura. E provavelmente, esse ano, teremos, no mínimo, mais uma organização social na área da Cultura.*

M - Então tem uma na área de Informática... A idéia é funcionar de forma gradativa, vai experimentando, vendo onde que pega...

O.T. - *Exatamente. O prefeito queria - ele não esteve muito satisfeito com o resultado de uma Os, mas era um processo novo para a gente, desconhecido. Mesmo em nível nacional, não...*

M - São duas...

O.T. - *É, na Bahia. Salvador, parece que tem.*

M - São Paulo tem, implementou em nível estadual. Parece-me que são 11 na área da Saúde.

O.T. - *Mas não...*

M - Mas, de município, eu só conheço Curitiba.

O.T. - *Você quer dizer o Governo do Estado, né?*

M. - Sim.

O.T. - *Me parece que Salvador está fazendo também. Eu me lembro que, lá naquele comecinho, a gente entrou em contato com a prefeitura de Salvador, e nos mandaram alguma coisa, alguma lei alguma coisa de estudo que eles estavam fazendo. Mas eu acho que, em nível municipal, é só Curitiba. Com certeza. Agora me lembro: nós recebemos do Bresser telegrama, e tal, quando ainda era ministro, super satisfeito por ter sido o primeiro município que implantou e aprovou a lei.*

M - Agora, da sociedade para dentro, ninguém se habilitou?

O.T. - *Não.*

M - A que você atribui isso? O pessoal não conhece?

O.T. - *Falta de conhecimento.*

M - Não foi dado publicidade? Não foi comunicado para essas entidades?

O.T. - *Foi feito um trabalho de divulgação no início. Quando vimos que o ideal seria uma organização social, numa área específica, como um piloto, para que nós também avaliássemos o modelo de contrato de gestão estabelecido, se este era um modelo legal, se o contrato de gestão estabelecido era o que deveria ser, a gente resolveu ser cauteloso. "Vamos montar um modelo e ver como é que funciona." E o prefeito tinha expectativa de ter uma na área da Saúde, uma na área da Cultura... Pelo menos...*

M - Isso aí vem com o tempo. Bom, estamos no capítulo "Gestão Compartilhada": Organização Social.

O.T. - *Veja só... Então nós montamos o nosso plano de governo, vimos que a estrutura era um ferramenta básica para a gente alcançar os objetivos propostos, e que, portanto, tinha que ser injetado muito recurso, lato sensu, recurso de qualquer natureza, nessa estrutura organizacional para modernizá-la, para agilizá-la, enfim, para torná-la realmente um instrumento gerencial dentro da gestão pública. Então montou-se aqui... Saímos da estrutura funcional para a estrutura matricial para os projetos. Então, estabeleceu-se que esse seria o modus operandi dentro da implantação dos projetos.*

M - Os projetos que materializam o plano de governo?

O.T. - *O plano de governo. Com a sua ferramenta de planejamento.*

M - As secretarias têm o seu dia-a-dia, suas atividades fins, a sua rotina, mas aí na matricial são as diretrizes do prefeito?

O.T. - *Exato. Estão todas inseridas no plano de governo do município. Onde Obras já não manda mais sozinho no plano de pavimentação, até porque um grande plano de pavimentação é o Plano 2000, que é um dos principais projetos de governo - principal em tamanho. O Plano 1000 é pavimentar 1000 quilômetros em quatro anos.*

M - Uma meta ambiciosa.

O.T. - *Ambiciosa, que vamos cumprir, com certeza.*

M - Isso aí é fácil de monitorar? (risos)

O.T. - *Ah, quilômetro é uma beleza, é fácil para caramba. (risos)*

M - Agora, o impacto na melhoria da qualidade de vida...

O.T. - *Aí já fica mais difícil, né? O asfalto está lá? Tá. Mas quanto ele impactou são outros 500 merréis.*

M - Mas a gente chega lá.

O.T. - *A gente vai chegar, com certeza. O discurso da chefe é claro: "Daqui a um ano - no final desse ano -, eu quero todos os indicadores montados, funcionando e avaliando." Então nós vamos ter que rebolar aí. Na realidade, é um projeto que começou no ano passado. Não é nada que nós vamos começar agora. Já está todo mundo estudando, todo mundo trabalhando em cima disso. Trouxemos algumas pessoas de fora para enriquecer essa discussão, esse trabalho. Mas, como eu disse, é muito difícil. Mas, se eu conheço dona Sandra, no fim desse ano...*

M - É, mas o governo norte-americano está quebrando a cabeça com isso. A gente tem alguns estudos acompanhando isso, e...

O.T. - *Porque é aí que está a chave de tudo.*

M - A chave da reforma gerencial.

O.T. - *Exatamente. Até porque, nós, não no serviço público, nós, na nossa vida, não avaliamos resultados dos nossos atos. Então não é uma questão da cultura pública, não. A cultura pública nada mais é do que um reflexo da cultura pessoal, individual, social. Nós não temos uma cultura social de avaliar.*

M - Esse controle social, pegando o gancho, que também passa pela definição de bons indicadores e disponibilizar para a população. na forma de conselhos, de várias maneiras. Para ter conhecimento, acompanhar a evolução dos projetos, a ação do governo.

O.T. - *Por isso que eu te falei que o segundo momento é este: é o da descentralização, que a gente já conta para vocês. Nos dois anos últimos de governo, a ênfase é controle, avaliação de resultado e descentralização. Agora, o mote, até agora, era planejamento, projeto. Agora, tudo isso já está no trilho, já está andando. Então agora já não é mais o planejamento, já é o 'facejamento'. (riso) Agora tem que acompanhar. E a última meta é a meta da descentralização. Então, depois que nós fizemos isso, nós passamos para o que a gente chamou de 'construir a gestão estratégica'. É o triângulo do governo, que a gente deu uma curitibanizada nele...*

M - Triângulo de governo do Matus?

O.T. - *Isso. E fizemos aqui também a nossa... algumas. Então a gente fez uma coisa de onde nós partimos - do plano de governo, que eu já te falei -, onde a gente quer chegar. Nós queremos chegar a ter uma gestão realmente estratégica, que é composta deste tripé. Como é que conseguiremos implantar essa gestão estratégica? Através deste triângulo de governo, que tem o seu plano de ação, com suas operações, objetivos, idéias-forças, tendo os projetos como via de execução, sempre dentro da questão da visão - qual é a minha visão de futuro, ou seja, o que eu tenho como visão de futuro desse modelo de gestão. Para isso eu estabeleço a missão e os macroindicadores, que balizam a execução dessa missão. Bom, está aqui como é que nós vamos fazer isso. Eu vou te dar a seqüência, certo?*

M - Perfeito.

O.T. - *Aqui você tem como é que funcionou esse grupo. Nós criamos um grupo de assessoramento ao prefeito. Isso aqui não tinha, no começo. Isso vinha direto para cá. Aí nós vimos que não, que é importante um grupo de assessoria ao prefeito. Porque, na realidade, é aquela coisa de: esse era o ator principal e esse era o ator que decidia e queria que as coisas acontecessem. Então, foi criado um grupo de assessoramento ao prefeito, com essas atribuições. E, dentro dos grupos do projeto, nós temos a figura do coordenador, que foi, cada um, ungido oficialmente pelo prefeito. Isso criou muita dificuldade. Aqui já foi a questão do matricial, porque ele ficou no mesmo nível do secretário. O secretário não precisava conversar com o prefeito para decidir, nem o coordenado.*

M - O coordenador do projeto tinha total autonomia.

O.T. - *Total autonomia.*

M - Inclusive para fazer despesas?

O.T. - *Sim, porque as despesas já estavam no orçamento. O deste ano é que foi feito já como orçamento-programa. No ano passado... Coordenador do projeto, secretário...*

M - ... o prefeito. Então seria um compromisso de gestão, alguma coisa mais informal, né?

O.T. - *Ah, sim. Foi uma coisa mais informal, sem dúvida nenhuma, mas onde essas atribuições ficaram claramente definidas, negociadas...*

M - O coordenador do projeto se reporta ao prefeito e/ou ao secretário?

O.T. - *E/ou ao secretário.*

M - Tanto faz.

O.T. - *Nós temos um sistema de acompanhamento, totalmente informatizado - nós usamos o MS-PROJECT, no computador, que permite... O prefeito fala virtualmente com o coordenador. No que ele vê que a luzinha acendeu em algum lugar, que o prazo não está cumprido, que a meta não está cumprida, ele se reporta diretamente ao coordenador, que, por sua vez, também fala direto com...*

M - Os órgãos da prefeitura estão totalmente interligados, informatizados?

O.T. - *Sim. Hoje, sim.*

M - Existe uma rede funcional, lógica, unindo os órgãos da prefeitura?

O.T. - *Sim, todos os órgãos. Foi criada uma assessoria de informática ligada ao gabinete do prefeito. Tem a tal da Sala de Situação, que ainda não funciona nos trinques.*

M - O que seria a Sala de Situação?

O.T. - *É onde o monitoramento de todos os projetos, onde o prefeito, acessando através do MS, tem a situação de todos os projetos, até a última alimentação feita pelo coordenador, que tem um prazo - eu não sei qual é a periodicidade. Então o coordenador de projetos é um homem do prefeito. Todos os nomes foram definidos pelo prefeito.*

M - Os secretários são mais indicações políticas, da composição de forças.

O.T. - *Exato, porque o secretário é um cargo político, é um cargo de articulação.*

M - A coordenação de forças que apoiou o prefeito?

O.T. - *Exato. Agora, o coordenador é um técnico, e todos o IPPUC. Todos são arquitetos, engenheiros, enfim. Todos pertencem ao corpo técnico do IPPUC. Portanto, são pessoas da absoluta confiança do prefeito. Inclusive, foram nomes indicados por ele. Nenhum foi indicado por outra pessoa.*

M - Quer dizer, o IPPUC continua a governar a cidade. (risos) .

O.T. - *E até porque, todos esses projetos têm a ver com a gestão urbana da cidade, cuja função é do IPPUC. Esse gerenciamento é do IPPUC. De uma forma ou de outra, todos eles estão ligados às funções da cidade, funções essas, gerenciadas pelo IPPUC.*

M - *A missão de vocês aqui é o planejamento estratégico interno. Agora, e o planejamento estratégico da cidade?*

O.T. - *É o IPPUC.*

M - Agora, faz ali intra, com os técnicos, ou tem algum processo que a comunidade participa? Existe conselho municipal de desenvolvimento, por exemplo, em Curitiba?

O.T. - *Existe o CDU, Conselho de Desenvolvimento Urbano. Agora, todo este movimento de planejamento urbano, de remodelagem da cidade, ele realmente foi feito lá nos anos 60. Naquele momento, houve um grande envolvimento da comunidade, uma grande discussão em torno da Curitiba nos próximos 20 anos. E a aí é quando Curitiba salta daquela sua condição de cidadezinha, de província, para uma capital realmente planejada, global, de desenvolvimento urbano integrado, com todas as suas funções de Habitação, Saúde, Lazer, todas essas funções geralmente trabalhadas de uma forma global e articuladas entre si. E, neste momento, percebe-se que há a necessidade de um novo movimento nesse sentido. Então, neste momento, a decisão do prefeito de descentralizar algumas funções da prefeitura, no sentido de que as administrações regionais que nós temos, em número de oito, passem a trabalhar realmente de forma descentralizada, com orçamento financeiro descentralizado, onde o administrador regional não está mais ligado à Secretaria de Obras, que, na realidade, era quem decidia se é aqui que pavimenta, se é ali que bota ponte, se é ali que precisa. E esse administrador passa a ter o papel de gerente, conversando com a comunidade, com o munícipe, onde esse administrador regional passa a ter a cara do prefeito, dando maior visibilidade. Por que agora isso? Porque nós, com todo esse processo interno, conseguimos melhorar a nossa capacidade de governo e, portanto, a governabilidade. Melhoramos o grau de governabilidade, que deu ao prefeito maior e melhor visibilidade frente à comunidade. Então, agora a gente passa...*

M - Essa melhoria da governabilidade foi através da descentralização...

O.T. - *Não, de todo esse movimento interno que criou-se, dos projetos...*

M - Ah, quer dizer que, melhorando a capacidade de governo, melhorou a governabilidade.

O.T. - *Sem dúvida. A correlação de forças município/cidade, prefeito/câmara, ou seja, toda... Sem dúvida que Curitiba, o governo melhorou a sua governabilidade. Ao melhorar a sua capacidade de governo, ele melhorou a governabilidade. Hoje, os índices - como é que a cidade vê o prefeito, como é que o cidadão vê a prefeitura -, isso...*

M - E a participação da comunidade na gestão? Uns trabalham com orçamento participativo...

O.T. - *Vamos começar agora. Todo esse processo de descentralização, que foi dada a largada agora em Janeiro, pretende trabalhar - estamos estudando Santo André, estamos estudando Porto Alegre -, trabalhar a questão do orçamento participativo. Ou seja, quando o prefeito diz... O administrador regional tem que ser, cada vez mais, um prefeitinho, por assim dizer, ele tem que ser cada vez mais a prefeitura lá no bairro, realmente conversando com o cidadão, sabendo o que o cidadão quer, mostrando o que a prefeitura pretende fazer, como é que o cidadão vê isso. Mas ele também tem que ter dinheiro na mão, autonomia financeira.*

M - Ele tem que ser um gerente municipal. Quantas regionais tem aqui em Curitiba?

O.T. - *Oito.*

M - E não são os vereadores que indicam os administradores regionais?

O.T. - *Não, não.*

M - Como ocorre em São Paulo, e todo esse problema que está havendo...

O.T. - *Até hoje, nós estamos aí, eles devem estar por aí trabalhando. Nós estamos fazendo um pesado processo de capacitação deles para esse novo papel essencialmente gerencial e muito pouco político. Nós, inclusive, não estamos treinando oito, estamos treinando 20.*

M - Para serem capacitados como gerentes municipais, vamos dizer assim.

O.T. - *Veja bem o que eu disse: nós temos oito administrações, mas estamos treinando 20. Isso quer dizer...*

M - Vai aumentar a regionalização?

O.T. - Não. Isso quer dizer que, ou você dá conta do recado. ou já tem outro para pôr no seu lugar amanhã.

M - Não tem ingerência política na escolha, na seleção desses administradores regionais?

O.T. - Já foram muito políticos a escolha e a definição. Hoje, é cada vez menos. E hoje o prefeito está vendo que, por coincidência, aqueles administradores regionais com um perfil mais profissional, técnico, são os que melhor estão desempenhando o seu papel.

M - A idéia é de criar sub-prefeituras?

O.T. - Sub-prefeituras, com uma grande participação da comunidade. Então é isso que nós estamos trabalhando agora.

M - Seriam conselhos?

O.T. - Eu vou te dizer que nós não temos este modelo ponto, não. É a através da Fundação de Ação Social, que tem os seus núcleos. Porque nós já temos várias secretarias descentralizadas. A Saúde está nas administrações regionais, a Criança está nas administrações regionais, a Fundação de Ação Social está nas administrações regionais, os Recursos Humanos está nas administrações regionais. Então nós já temos várias secretarias como núcleos nessas administrações, várias secretarias. Porém, agora, esses núcleos das secretarias - (Meio) de Saúde, Criança, Ação Social -, eles estão discutindo como criar canais mais efetivos de participação da comunidade nas decisões que dizem respeito àquela administração regional. A primeira área de descentralização mesmo é a dos Distritos Rodoviários Municipais, que trabalha com a questão de manutenção, fundos de vale, pavimentação, pequenas pontes. Então, isso vai ser a primeira área da prefeitura a ser real e verdadeiramente descentralizada, e passada a ser discutida com a comunidade o seu direcionamento. E, a partir daí, círculos concêntricos que vão ampliando as diferentes áreas de atuação da prefeitura. E, para isso, você não pode descentralizar se você não tem condições de avaliar, você não pode descentralizar sem ter um bom mecanismo de acompanhamento e avaliação comunitária. Por isso a ênfase na questão dos indicadores. E aquela tua pergunta: "ah, mas então como é que faz? A comunidade não tem conhecimento dos projetos. Como é que fica isso?" Não sei como é que fica. Não está definido ainda.

M - Como funciona o sistema de comunicação da prefeitura com a comunidade? Quais são os canais?

O.T. - Associação de Moradores, Conselho...

M - Mas e a mídia, Internet...

O.T. - Ah, a mídia, com certeza, através da comunicação social. Mas eu digo não dos meios de comunicação oral, falado, escrito. Os interlocutores a que eu estou me referindo são associações de moradores, alguns conselhos - Conselho do Menor, Conselho de Saúde Municipal -, tem três ou quatro conselhos, e também algumas ONGs, que também trabalham tradicionalmente com a prefeitura na área do deficiente físico.... Algumas associações...

M - E todas essas associações não se entusiasmaram com a idéia das OSs?

O.T. - Nós já temos modelos de descentralização que apontam um pouco para essa possibilidade que é a descentralização da rede escolar e rede de postos de saúde. Toda a manutenção hoje já está na mão da diretora da escola e da APM. Não se concerta mais nada em escola, que não passe pela decisão da APM e da diretora. Ou seja, os secretários já não tomam mais conhecimento disso, muito menos a Secretaria de Obras. Então isso já é um modelo de descentralização que está dando absolutamente certo, e que já está sendo exportado para a região metropolitana de Curitiba. Nós temos isso na escola e no posto de saúde. Pequenas as verbas que já estão nas mãos da escola e da APM. E isso, agora está sendo pensado... Estamos pensando, estamos cogitando...

M - Do ponto de vista da integração metropolitana, que trabalho que é feito? A gente vê no ABC o Consórcio do ABC... Você falou de Santo André, por isso que eu lembrei disso, né? Essa integração do Conselho de Desenvolvimento regional.

O.T. - Isso também, hoje, é algo que se está pensando, que se está vendo como fundamental. Porque essas fronteiras físicas são extremamente fluidas. Você tem uma escola aqui, é óbvio que nós estamos no município de Curitiba e aqui _____ de Calvino Tamandaré, e as crianças vêm para cá. E esta escola sofre imenso impacto na qualidade de seu serviço, pela população que vem de outro município. E é assim com o posto de saúde, com o transporte coletivo, que hoje já está integrado. Há duas gestões nós temos a rede integrada de transporte, que já está absolutamente articulada, integrada à área metropolitana. E, entre os projetos estratégicos, tem um deles, que eu não me lembro o nome, que é basicamente dirigido pela Secretaria de Assuntos Metropolitanos...

M - O Empório...

O.T. - *É o Empório que participa muito, mas não é esse, não. Deus do Céu. Bom, talvez não seja de um dos projetos estratégicos, não. Enfim, existe aí um projeto, um trabalho na Secretaria de Assuntos Metropolitanos, de trabalhar cada vez mais a questão da integração com a região metropolitana. O Empório, como eu disse, é um projeto que já vê a atuação do pequeno produtor de uma forma muito mais integrada. Varreu dos olhos a questão da fronteira física. E existe todo esse trabalho com vistas à integração. Hoje, o discurso do prefeito, já quando assumiu, é de que nós tínhamos que olha para a região metropolitana como algo não mais tão estanque. Essas fronteiras não poderia ser vista de modo tão rígido e estanque, do ponto de vista geográfico apenas, mas geopolítico. Isso também é uma coisa que se está trabalhando. Mas que ainda não existe, como em São Paulo, algo já estabelecido, estruturado entre a capital e...*

M - Olinda, está ótimo já. Peguei o seu sábado...

ANEXO E

MARINGÁ-PR

ENTREVISTA COM O DEPUTADO FEDERAL RICARDO BARROS, QUE EM SUA GESTÃO COMO PREFEITO DE MARINGÁ-PR, CRIOU O CARGO DE GERENTE MUNICIPAL.

Marcos Campagnone – São algumas questões assim básicas, de início. Eu tive a oportunidade conversar com o João Celso, e já tenho bastante informação para fazer o trabalho. Então seria só mais uma amarração final, rápida até. Então eu precisaria saber, primeiro: a experiência de Gerente Municipal foi pioneira mesmo? Não tem nenhuma outra notícia dessa...

Ricardo Barros - *Eu não tenho.*

M - Eu também não tenho. Pesquisei e não encontrei.

R.B. - *Estou falando a nível formal. Nossa experiência é uma experiência formal. Não é um... "Ah, eu vou mandar um super-secretário aqui, ele vai mandar em tudo." Isso já pode ter acontecido várias vezes. Nós formalizamos isso através de um organograma. Nós colocamos exatamente como é que funciona a hierarquia do processo. E, essencialmente, desvinculamos a área política da área técnica. Nós apenas copiamos o que fazem todas as grandes corporações. Tem o conselho de administração, que decide o que fazer, que dá a diretriz da empresa, que dá a macrovisão da empresa, que se situa dentro de um contexto. E uma diretoria executiva, que executa aquilo que foi determinado pelo conselho. Basicamente, nós copiamos isso das grandes empresas, e eu passei a ser o presidente do conselho, e ele passou a ser o diretor executivo da empresa, diretor presidente, vamos dizer assim, o manager. Essa é a essência...*

M - Como surgiu a idéia? Conhecia um modelo norte americano?

R.B. - *Eu já tinha ouvido falar em manager, mas ele nasceu da necessidade mesmo. Como todas as inovações que eu implementei na administração, elas nasceram da necessidade prática. Eu assinava dianamente algumas centenas de papéis que eu não tinha a oportunidade de ler. Apenas assinava porque a lei dizia que o prefeito tinha que assinar a ordem de compra, empenho... Como é que é?*

M - Nota de liberação...

R.B. - *Pagamentos ... Então, eram procedimentos que a lei dizia que o prefeito tinha que autorizar. Então a gente ficava assinando ali. Acabava o expediente, todo dia, passava algumas horas assinando papéis que eu não tinha a oportunidade de ler. Então eu achei que aquilo não me era conveniente politicamente porque ia responder por aquilo tudo no futuro, como respondo por uma série de coisas que aconteceram e eu não sabia. Depois, porque me tomava muito tempo e exigia uma presença muito constante. Se eu ficasse três, quatro dias fora da cidade, já virava uma confusão. Parava a prefeitura. Então eu entendi que a figura do gerente, do executivo é necessária, me liberaria para fazer política, que é o que eu sei fazer. Um prefeito se elege porque tem a capacidade de*

entender os anseios da comunidade e oferecer à comunidade propostas, digamos assim, que a comunidade entende como factíveis para a sua solução. Então, numa campanha política, o que é? O diagnóstico é igual para todo mundo"; do PT ao PPB, todo mundo fala: "Precisa melhorar a saúde..." Então não tem diferença no discurso. Qual é a diferença? É a solução. Um propõe sair por aqui, outro propõe sair por ali. Então, a diferença, na verdade, está na solução. Então, um político se elege por sua sensibilidade, primeiro, de captar o problema, segundo, de oferecer uma solução que a comunidade entenda que é possível. Se o cara oferecer uma solução milagrosa, ninguém acredita e não vota nele. Agora, quando ele se instala no poder, ele perde a oportunidade de continuar a reabastecer de informações o seu sistema decisório. Ele vai para trás da escrivaninha, assina papel todo dia, despacha com todo mundo e perde contato com a comunidade. Então, eu achava comum prefeitos inaugurando, no segundo, no terceiro ano da administração, aquela obra que ele prometeu na campanha. Na campanha, ele foi no bairro: "Ah, precisa de uma creche aqui." Depois de três anos, estava ele lá inaugurando a creche. E não fazia sucesso nenhum porque três anos depois não era mais aquela a principal demanda daquela comunidade. Então o que precisava era oportunidade ao executivo de se reciclar na informação, e de aprender soluções lá fora. Eu andei em todas... Eu fiz palestras divulgando Maringá em todas as federações de indústrias, do Brasil todo, todas as associações comerciais, câmaras de comércio - Brasil-Estados Unidos, Brasil-Japão. Porque ali você tinha chance de vender o peixe da sua cidade para a atração de investimentos. E também fui a inúmeros congressos de prefeitos, de administração municipal, como palestrante na maioria deles, como ouvinte em muitos, para entender também as soluções que outros executivos encontraram para problemas que são comuns a todos. E aí podia trazer e aplicar essas soluções. Então, por que foi feito? Porque era necessário para que eu tivesse tempo de fazer o que eu queria fazer como político, que é a minha função, não como burocrata, que é o que me foi imposto como consequência da vitória política. Nós inovamos em diversas áreas da nossa administração. Eu fui uma pessoa que não tive medo de mudar as coisas. Agora, eu vou ser sincero para você: nas inúmeras palestras que eu dei, como prefeito, há outros prefeitos - depois como ex-prefeito também -, eu falava da escola cooperativa, todo mundo adorava, eu falava do programa de apoio aos deficientes infantis, que recebeu prêmio da Unicef, todo mundo gostava, falava da lei de incentivo ao esporte... Agora, quando eu falava do gerente municipal, só cabecinha assim na platéia. Porque o cara não quer delegar poder. Ele não tem desprendimento para entregar para o outro a decisão de contratar, de demitir, de comprar, que, na maioria dos municípios, é a essência do poder do prefeito. É poder mandar nas coisas. Então muitos prefeitos falavam: "Eu não abro mão nem de assinar cheque." O cara queria também ficar assinando cheque. Quer dizer, é uma barbaridade, mas é uma mentalidade ainda muito sólida, na sociedade brasileira, a do coronelismo, a do cara que quer... "Eu sou o poder. Todo mundo tem que sentar aqui...."

M - Ainda hoje existe muito isso.

R.B. - Ah, existe muito. É o que prevalece na grande maioria dos municípios. Por isso até que uma experiência como a nossa, que fez muito sucesso, e que existe em diversos outros municípios no Brasil, ela não se difunde na velocidade que poderia. Por quê? Porque há uma resistência em conceder o poder, em delegar o poder a um terceiro para executar tarefas que as pessoas entendem que essas tarefas é que lhe dão o poder, e não a autoridade de mandar fazer. É o de fazer, e não o de mandar fazer.

M - Quer dizer, então pode até haver um entendimento de que essa pode ser uma boa alternativa para a solução do gerenciamento municipal, mas a resistência a abrir mão do poder ainda é muito forte, é um fator que impede a disseminação.

R.B. - Eu percebi isso. É um sentimento generalizado nas platéias de prefeitos que eu pude palestrar.

Uma outra coisa, dentro da visão do subproduto. O que se pretende com essa idéia? Eu sei que ela está atrasada, mas ela vai chegar lá. Nós queremos formar uma elite de administradores públicos de carreira, profissionais de administração pública. Então, com o tempo, os gerentes municipais serão profissionais altamente requisitados. E vão funcionar como? Como em um time de futebol. O presidente do clube, no caso, ganha a eleição para ser presidente do clube. Qual é a primeira coisa que ele faz? Contratar um bom técnico para tocar o time. Então, quando os prefeitos do futuro vencerem as eleições, que vai acontecer no momento imediato? Uma disputa pelos melhores profissionais de administração pública. O cara vai buscar o melhor gerente da praça, vai pagar ele a preço de ouro, mas ele sabe que aquilo é a garantia de que sua administração vai ser bem sucedida, porque ele é uma pessoa que conhece o processo. Quem são os prefeitos brasileiros? Médico, engenheiros, como eu, professores, advogados, sindicalistas...

M - E hoje, agora, locutores esportivos...

R.B. - Esportistas, locutores de rádio. Esses são os prefeitos brasileiros. Então é evidente que é preciso criar uma elite de profissionais de administração pública, onde a sociedade se representa no prefeito, porque os políticos, na verdade, são o reflexo da sociedade, então a sociedade elege alguém do seu meio para ser o prefeito, e esse prefeito tem que ter a oportunidade, a capacidade, o desprendimento de buscar o melhor gerente municipal que ele possa pagar para administrar os recursos que ele vai ter, os impostos da sua comunidade, da maneira mais responsável e conseqüente possível.

M - Para disseminar, para essa idéia pegar, por exemplo, a partir do Congresso, é possível alguma ação?

R.B.- *Eu, na realidade, eu procurei, enquanto prefeito, divulgar isso. Na Eco-92, nós fizemos 10 mil revistas em inglês, 10 mil revistas em português, e distribuimos para milhares de pessoas que freqüentavam aquela... que era, no momento, a melhor vitrine possível para nós divulgarmos. Tínhamos um estande no Palácio Imperial montamos uma estrutura para vender o nosso peixe. Fizemos um gibizinho com o Ingazinho, que vocês devem ter visto já, o nosso mascote. O Ingazinho é um mascote que o Maurício de Souza desenhou para a cidade. E o gibi era uma aula de cidadania para as crianças de Maringá. Fizemos aqui, divulgamos. Eu devo ter falado para mais de 4 mil prefeitos, durante esse período todo. E estou vendendo o peixe. Eu falei realmente em diversos seminários, congressos. Para quase todos os congressos de prefeitos, eu era convidado, até pela repercussão das nossas idéias. Não só essas, mas inúmeras outras. Então, eu fiz o que pude para divulgar a idéia. Claro que poderia ser uma ação mais efetiva, direcionada, mas eu também tenho outras idéias que eu tenho que divulgar: a escola cooperativa, o nosso estatuto da criança e do adolescente, que foi o primeiro do Brasil a ser feito, que é, aliás, de uma concepção extraordinariamente feliz. Então, eu ganho fazendo a minha parte, divulgando. Até hoje sou convidado para seminários.*

M - Incluindo na resposta, mas com outro objetivo, eu quero saber o seguinte: dá para se pensar em colocar essa medida como sendo alguma coisa do Congresso?

R.B - *Não, não dá porque a organização interna dos municípios é da autonomia municipal. Cada município estabelece a sua organização administrativa, o seu organograma, o seu plano de cargos e salários, o seu regime de funcionalismo, de previdência. Quer dizer, a cada município compete essa estrutura. Então não dá para fazer uma lei federal mandando cada município ter gerente, porque isso não é possível porque fere a autonomia municipal. Na Constituição de 88, os municípios passaram a ser entes da federação, porque antes eram só a União e os estados. Aí os municípios passaram a ser entes da federação, e passaram a ter a sua autonomia, as suas leis orgânicas. Então, cada município tem que se convencer de que isso é bom e implementar.*

M - Em termos locais, para a implementação da medida, houve resistência da Câmara, houve resistência de setores da comunidade? Como é que foi esse processo de criação do cargo?

R.B. - *Olha, não houve resistência. Mas o problema maior foi a decisão política que eu tomei, que eu pude tomar porque fui eleito em uma situação privilegiada, sem coligação nenhuma, só com o meu partido. Eu era o último colocado nas pesquisas, ganhei a eleição sem muitos compromissos. Então chegou a um determinado momento em que eu decidi implementar isso, e nós reduzimos para apenas cinco secretários municipais. Os demais passaram a ter a função de diretores, a função de executivos, subordinados ao gerente municipal. Eu pude*

fazer isso porque eu tinha a liberdade política para fazer. Então eu promovi um rebaixamento por atacado em uma maioria significativa dos meus assessores, que deixaram de ser secretários e passaram a ser diretores. Isso, evidentemente, requer uma condição política de fazê-lo. Se você tem alianças, compromissos - duas secretarias para esse, duas para aquele, duas para aquele -, você não tem como fazer porque você não pode distinguir todo mundo. O Fernando Henrique tentou agora fazer o super-ministério e não conseguiu. Por quê? Porque, tudo bem, você dar o super-ministério para o PSDB? O PFL também quer, o PMDB também quer, todo mundo quer o super-ministério. Aí, se ele fizer um monte de super-ministério, não tem sentido nenhum. (riso) Quer dizer, não aconteceu nada. Então vocês têm um exemplo agora, imediato, na política nacional, da tentativa do presidente de criar um ministério e centralizar em três forças básicas, na verdade, quatro: o Ministério da Defesa, que está em andamento; o Ministério da Produção, que englobaria toda a área de produção, que era para ser mais amplo, inclusive Agricultura, além da Indústria e Comércio, dessas áreas mais efetivas; o do Desenvolvimento Urbano, que incluiria habitação, saneamento, toda a parte de infra-estrutura, que era o antigo Ministério da Infra-estrutura, do Collor, mas ainda somando um pouco mais de força; e mais o Ministério da Economia, que englobaria Planejamento, Fazenda, toda essa área financeira do Governo. Então não existe a possibilidade do enxugamento da máquina, a ordenação do processo administrativo, mas eu vejo dificuldade na solução política dessa ação.

M - O que eu acho muito interessante nesse organograma é que realmente salta à vista que é alguma coisa bem bolada. Porque o que ocorre quando a gente imagina esse modelo é a questão: o gerente vai ficar acima dos secretários ou abaixo dos secretários? Aí a gente vê que são coisas distintas o papel do gerente e do secretário.

R.B. - Não há relação.

M - Mas, se você quiser pensar nesse modelo de gerente municipal no paradigma clássico do organograma municipal, vai surgir esse conflito: "o gerente está acima do secretariado, está abaixo, está do lado, tem o mesmo..." E aí acaba dando problema. A gente tem visto em Campinas, mesmo, surgiu problemas.

R.B. - É, é um problema político. É por isso que eu falo para você que a essência do processo é você ter a liberdade política para fazer. Se você prestar atenção no organograma, você vai ver que o gerente não está nem acima nem abaixo, simplesmente não tem relação.

M - Ele está na função dele.

R.B. - Ele está subordinado ao prefeito. Os secretários, na verdade, são conselheiros do prefeito, e que não têm ascendência nem sequer ao diretor da sua área. Quer dizer, o secretário da Saúde não manda no diretor da Saúde.

M - Mas qual é o papel do secretário?

R.B. - O secretário é o interlocutor da comunidade com a estrutura administrativa, nas questões da Saúde. Então ele não tem função burocrática, ele não assina papel, ele não se ocupa da administração da Secretaria da Saúde. Ele se ocupa da interlocução da sociedade com a máquina pública. Então ele tem tempo para sair, ouvir, perceber, olhar, entender e transmitir à máquina o que é que precisa.

M - Quem ordena as despesas então na Secretaria é o gerente?

R.B. - É o diretor da Saúde. O diretor da Saúde é o ordenador das despesas. O secretário não ordena nada. O secretário, vamos dizer assim, sugere que se façam determinadas coisas. Evidentemente, o diretor acata com muito carinho o pedido do secretário, mas nunca receberá uma ordem dele. Até porque ele não tem essa subordinação, ele é subordinado ao gerente.

M - E o fato de você ter uma equipe de diretores - 14, 15 diretores...

R.B. - 14.

M - São diretores-gerentes...

R.B. - São diretores executivos.

M - São do quadro permanente, ou não necessariamente?

R.B. - Não necessariamente. O problema é o seguinte: é muito difícil encontrar, na sociedade em geral, o híbrido do político com o técnico. Então é difícil você encontrar pessoas que têm o talento político para se comunicar, para perceber as coisas da comunidade, para ter o feeling para a coisa pública política, e ao mesmo tempo ser o técnico daquela área política. Então aí nós temos o problema: nós encontramos o cara é muito técnico, pouco político, ou o cara que é muito político, mas na hora não acontece nada. Fala, fala, fala, aparece para caramba, mas tem 100 metros de frente e um metro de fundo.

M - Não executa.

R.B. - Não produz resultado. Então, até para evitar que os prefeitos tenham essa dificuldade de encontrar as pessoas para ocupar as secretarias, nós dissociamos as coisas. O diretor é técnico, não precisa entender nada de política. O secretário é político, ele não precisa entender nada da técnica. Ele fala: "Eu fiz uma pesquisa, eu acho que precisa de uma escola no bairro tal." Acabou aí a função dele. Onde você ser a escola, com quantos alunos, que tamanho, com que condições, de onde vem o dinheiro para fazer isso não é problema dele mais. Ele não tem que se ocupar do como fazer. Ele tem que se ocupar de o que fazer.

M – É um diretor, sob a coordenação do gerente, que...

R.B. – Que executa aquela obra. E, evidentemente, esta associação tem por função agilizar o processo de administração pública. Porque o secretário, embora não tenha função executiva, ele tem conhecimentos e controle sobre as diretorias que estão abaixo dele. Então, o que nós ganhamos com isso? Quando nós criamos a Secretaria da Infra-estrutura, o que nós associamos a ela? O planejamento, que é a área de projetos, a execução, que é a parte de obras, e os serviços públicos, que é a manutenção. Então, tudo isso ficou sob uma coordenação única. Então, o que acontece? Antes era assim: o Planejamento fazia um projeto que tinha um determinado erro. A Secretaria de Obras ia lá e construía aquele projeto. Pronto. E a Secretaria de Serviços Públicos ia consertar depois, porque faltou aquela cobertura que liga um bloco no outro, aquele negócio que não funciona, aquela porta que é muito estreita... Então, ele ia lá e remendava tudo, só que não comunicava o secretário de Planejamento, que era de outra área, para ele mudar o projeto, para não se repetir o mesmo erro. Então, quando nós conseguimos colocar sob uma coordenação única, cada vez que surgia um problema na Secretaria de Serviços Públicos, imediatamente o secretário mandava corrigir o projeto. A próxima obra já não teria mais aquele problema de origem. Então, eu vou dar um exemplo prático: todas as obras que terminavam de ser construídas, mandava botar grade. "Olha, vai botar grade para não entrar ladrão. Então põe a grade." O que nós fizemos? Mandamos reduzir, no projeto, o espaço entre as esquadrias. Então, dali para frente, não precisava mais de grade porque o projeto já previa que o vidro era menor, então a própria estrutura já era a grade. E assim, muitas coisas já vão sendo otimizadas porque você já tem uma visão global, do começo ao fim. Qual é a maior briga dentro de uma prefeitura? É fazer uma compra, porque o prefeito fala: "Vamos comprar isso aqui." Bom, então compra. Aí ele fala com o secretário da área para comprar. Aí o secretário da Fazenda: "Tem dinheiro?" Não tem dinheiro. O secretário do Planejamento: "Tem dotação?" Não tem dotação. O secretário da Administração pode comprar? Licitação tomada de preço? É isso, é aquilo... Então, o que acontecia? Não acontecia, simplesmente. Porque o dia que tinha dotação, não tinha dinheiro. O dia que tinha dinheiro não estava pronta. Ficava aquela confusão. E é a confusão que acontece até hoje na maioria das prefeituras. Por quê? Porque o secretário da Administração às vezes não é alinhado com o secretário da Fazenda, que também não é do partido do secretário do Planejamento. Falta aquela coordenação. Então, o que é o secretário na nossa administração, que nós chamamos de conselheiro? Ele é uma pessoa que cria, naquela determinada área de atuação, uma harmonia. Então, quando eu sentava com o meu secretário e falava: "Vamos comprar tal coisa", ele tinha uma informação completa. "Olha, prefeito, tem dotação- ou não tem dotação -, o processo de licitação leva tanto tempo, estamos com dinheiro – ou estamos sem dinheiro." Então eu já sabia tudo. Já sabia se ia dar certo, se não ia dar certo. Você não levava alguns meses para saber se você ia poder ou não efetivar aquela ordem dada pelo prefeito aos seus assessores.

M – O secretário acompanhava então a...

R.B. – O secretário coordenava.

M – Coordenava. E trabalhava com indicadores de resultados?

R.B. – *Sim. Aí, evidentemente, isso passou a exigir processos de avaliação, porque o cara tinha tempo para pensar nessas coisas. O problema da atual estrutura administrativa do Brasil é que o cara não tem tempo para pensar em nada. Você pega um ministro da República, ele passa metade do dia assinando papel, metade do dia recebendo audiência. Que tempo ele tem para ir ouvir a comunidade, para ir debater os problemas, para ir debater soluções? Não tem. Nenhum. Então, o que vai acontecer? Vai faltar comunicação com a comunidade, vai faltar o encontro das soluções corretas. Então, outro exemplo: nós criamos a Secretaria de Desenvolvimento Humano. Por que Desenvolvimento Humano? Nós englobamos Educação, Cultura e Esporte. Então, isso provocou uma integração entre as estruturas que o município tinha para essas três atividades. Então, se a criança não tem, na escola, uma quadra para ela praticar esportes, o centro esportivo do bairro tem. Se ela não tem, na escola, um local para ela treinar um teatro, para encenar uma peça, o teatro da cidade está lá, à disposição. Então, quando você coloca alguém com uma visão global, ele começa a integrar as coisas e otimizar a utilização das estruturas públicas. Então, eu pego o aluno e levo no teatro, pego o aluno e levo no centro esportivo. Então eu começo a utilizar a estrutura do município, que geralmente fica estreito em uma secretaria, ociosa para um e faltosa para o outro. Então isso nós conseguimos também nesse processo.*

M - Agora, como é que a gente pode conciliar essa idéia com o modelo de 99% das prefeituras, que é realmente rateado...

R.B. – *Loteado, vamos dizer assim. O prefeito loteia as áreas. Pois é, isso é o que eu falo para você: é um processo político. Há que se tomar a decisão e fazer. Porque a maioria das pessoas identifica o problema, mas não tem coragem de enfrentar o problema. Quando nós decidimos terceirizar, em Maringá, as escolas, as creches da prefeitura, eu entendi que aquela era a melhor solução para que a gente tivesse menor preço, melhor qualidade.*

M – Naquele contexto. Hoje todo mundo fala em terceirização.

R.B. – *Hoje, organizações sociais é medida do governo, mas há oito anos atrás era uma heresia falar em terceirização, mas nós terceirizamos. Eu demiti, no ano da eleição, mil e duzentas pessoas. Tem um preço político? Tem. Mas, ou você acredita nas coisas, ou você não acredita nas coisas. É evidente que nós tivemos uma série de reações da comunidade a essas mudanças. Por quê? Porque nós estávamos muito à frente do tempo. Não porque nós tivéssemos à frente por inspiração maior ou por inteligência. Nós fizemos porque nós tivemos coragem de fazer. Porque terceirização no serviço público era uma grande novidade, mas na*

iniciativa privada já estava ficando extremamente usual. Então era uma questão apenas de copiar.

M – Na época, pelo que eu pude entender das creches, das cooperativas, o princípio da competição administrada, que a Reforma Gerencial vem propondo estabelece a competição administrada como um mecanismo para aumentar a eficiência, qualidade, agilidade

R.B. – *É, o nosso Programa de Apoio ao Adolescente Aprendiz é um Bolsa Escola melhorado, mas muito melhorado. Porque, além do Bolsa Escola, ele era uma escola profissionalizante e um fator de integração daquela criança à sociedade. Então, o Bolsa Escola ainda vai ser um Programa de Apoio ao Adolescente Aprendiz, que é o nosso. Só que leva muitos anos para que as pessoas percebam que se pode fazer as coisas de outra maneira, diferente daquela que vem sendo feita...*

M – Tenho ouvido falar muito que com a globalização o município ganha força, mais as coisas acontecem no espaço local.

R.B. - *Para ser universal, cante a sua aldeia.*

M - Isso, exatamente. (riso) Então a gente fica com a impressão de que pensar o desenvolvimento do país hoje é pensar o desenvolvimento do município. Então precisamos investir energia, recurso, conhecimento na gestão do município, para maximizar, para fazer a verdadeira reforma do Estado. Não adianta ter idéias ótimas, copiadas de modelos norte-americanos, ingleses, da Nova Zelândia, Austrália, e pôr na Internet e achar que se está fazendo a reforma do e Estado. A reforma do Estado ocorre no município mesmo. Aqui você fez, começou, plantou uma semente. A questão é fazer a revolução cultural mesmo, mudar a mentalidade dos nossos dirigentes locais. Nós precisamos fazer um movimento para disseminar essas idéias todas, essas medidas. Tá certo que município é peculiaridade, mas tem esses princípios que são básicos, que funcionam, com as suas adequações, em qualquer município, nas localidades.

R.B. - *Eu acho que todas as inovações devem sofrer suas adaptações para cada caso. Mas, é preciso querer mudar. Querer mudar é essencial. Nós até para evitar que nós ficássemos falando de nós mesmos, eu contratei o próprio Cepam, que fez a análise da escola cooperativa para a Unicef. Então, a Unicef fez um convênio com o Cepam, o Cepam veio e fez um estudo sobre a escola cooperativa, e publicou e distribuiu para todos os municípios do país. O Ibam também fez um estudo sobre a escola cooperativa, sobre as creches - Saúde e Educação - e publicou, divulgou para todo o país. A Unicef divulgou também o nosso estatuto da criança e do adolescente, distribuiu para todos os municípios. Então, nós procuramos difundir essas novas idéias.*

Na Getúlio Vargas saiu uma tese sobre a escola cooperativa, de uma professora que fez a tese dela em cima da nossa escola cooperativa, assim como você está fazendo sobre o Gerente Municipal. Então, na verdade, existe um grande material

para quem quer saber, quer procurar embasamento para tomar atitudes. Não falta material. O que falta é coragem mesmo. É porque requer uma decisão, tomar uma decisão.

M - Agora, a sociedade local, por que eles não fizeram valer o modelo?

R.B. - Bom, nós tínhamos alguns problemas. O presidente Collo veio aqui, a mulher dele veio aqui, depois veio a mãe dele, vieram oito ministros. Então, nossa imagem ficou vinculada com o presidente. E quando ele entrou no processo de impeachment, que aconteceu três dias antes da eleição municipal, então nós tivemos dificuldades enormes com a sucessão. Eu tinha duas opções: ou eu passava a falar mal do presidente, para fazer coro com a comunidade, ou eu me abstinha de participar, porque não havia clima naquele momento. E eu preferi me abster de participar porque não é da minha personalidade desfazer das pessoas que me ajudaram. Então, o ex-prefeito, que me antecedeu, voltou à prefeitura, e ele simplesmente desfez tudo o que nós fizemos. Para você ter uma idéia, eu terceirizei a coleta de lixo e ele estatizou. Ele fez concurso para gari. Aí não era novidade nenhuma, o Brasil inteiro estava fazendo terceirização da coleta de lixo. Ele voltou atrás só porque fui eu que fiz. Então você precisa ter uma noção do que era a birra do processo político. Então eu tive esse problema de sucessão aqui, e eu achei melhor que a idéia cessasse do que nós teimássemos com ela. Por quê? Porque, se o poder contratante não quer que uma coisa dê certo, ele atrasa dois, três, quatro meses o pagamento, não há o que resista. Então não era inteligente para nós forçarmos a continuidade da idéia, porque nós poderíamos destruí-la pela ação perniciosa do poder contratante. Então eu preferi deixar que ele liquidasse tudo, e nós mantivemos a nossa experiência intacta. Enquanto estive na nossa administração, ela durou. Ela tem relatórios do Ibam, da Unicef, do Cepam, de um monte de organismos que nós chamamos para vir analisar a experiência, e a experiência está realizada e avaliada. A pesquisa que foi feita três meses atrás aqui em Maringá, sobre quem foi o melhor prefeito da história de Maringá, eu obtive 46%, contra outros dois prefeitos que ficaram dez anos no poder, cada um - e eu fiquei só quatro. Então, isso me dá um handicap, primeiro, de missão cumprida, segundo, de que eu acertei na decisão de não contestar a convicção do meu sucessor de destruir o que eu vinha fazendo. Se eu teimasse, eu teria realmente destruído, porque os números da própria experiência do mandato dele seriam ruins, então as pessoas iam ter uma avaliação da própria escola cooperativa negativa, uma avaliação do próprio gerente municipal negativa. Todas as minhas experiências teriam... Ele poderia chamar alguém e dizer: "Vem ver essa porcaria aqui." E ia estar uma porcaria mesmo, porque ele ia provocar a situação de estar mal. Então eu preferi, como a gente tinha tempo, estava um pouco adiantado no processo das idéias, eu preferi deixar que as avaliações feitas permitissem que, com o tempo, as pessoas fossem descobrindo essas formas. É, com o tempo se mostrou a solução. E eu também não estou fazendo grande festa: "Viu, como eu estava certo?". Porque era só uma questão de lógica. Não tem nada de genial, nós simplesmente nos utilizamos da lógica.

M - Foi difícil chegar ao óbvio, né?

R.B. - É, talvez isso. Ficou mais difícil enxergar o óbvio. Por que foi feita a escola cooperativa? Porque eu pedi a eles que calculassem o custo do aluno na escola pública. "Quanto custa o aluno na rede pública de Maringá?" Eu não sabia, levou um ano para descobrir. A equipe nossa levou um ano para descobrir. Por quê? Porque é muito complexo avaliar o custo na administração pública. Porque quem compra para a Secretaria de Educação? É a Secretaria da Administração. Quem dá manutenção na escola? É a Secretaria dos Serviços Públicos. Quem transporta o aluno? A Secretaria dos Transportes. Então você começa a ter que buscar uma série de pedaços para descobrir quanto é que se pode... quantas horas/homem você apropria para essa secretaria, de todas as demais. Então foi muito difícil a gente conseguir chegar a diagnosticar os valores, tudo, tudo. O Ipese, que é o instituto de pesquisa aqui da Universidade de Maringá, foi contratado para levantar o custo dos procedimentos nos postos de saúde. Quanto custa uma sutura, quanto custa uma consulta, quanto custa uma inalação? A partir desse levantamento, nós fizemos uma tabela de preços para pagar os serviços, por prestação de serviços. O que se encontra quando você começa a avaliar isso? Você encontra os números normais da administração pública. Então você descobre que determinado posto de saúde consome 500 luvas cirúrgicas por mês. O outro, 20. Tá evidente que aquele médico é um cara que usa muita luva cirúrgica no consultório dele. Então, ele se abastece no posto de saúde. Aí você começa a descobrir as distorções do processo, e pode direcionar o esforço. Quando nós contratamos o primeiro posto de saúde terceirizado. O que nós fizemos? Quanto custa extrair um dente? Se custa dez, eu pago cinco. Quanto custa um exame ginecológico preventivo? Custa dez, então eu pago 15. Por quê? Para forçar o operador do posto de saúde a investir nas ações preventivas e evitar as ações traumáticas. Então, se ele quiser arrancar o dente do cara, ele pode arrancar, só que ele sabe que ele está perdendo dinheiro para arrancar o dente. Dá prejuízo para ele. Se ele tratar o dente, ele ganha. Se ele arrancar, ele perde. Então, é uma forma de você induzir a estrutura pública a cuidar da comunidade. Então, se ele faz um exame de prevenção, aquilo dá lucro para a comunidade. Se ele vai tratar uma enfermidade, aquilo dá prejuízo para ele. Então, ele começa a direcionar o trabalho dele para a ação preventiva. E, com isso, ele vai gerar, ao longo do tempo, economia para nós mesmos, porque ele não vai ter, ou vai diminuindo a demanda dele. Então, esse é o contexto. Por isso que eu falo para você que não tem nada de genialidade nisso, é só o óbvio mesmo. Só que você precisa criar mecanismos para que o serviço público atue no sentido do óbvio. E ele não atua. Quando nós pagamos a escola à criança/per capita... "Olha, eu te pago tanto por criança frequentando a escola." Por quê? Porque se ela parar de frequentar, eu paro de pagar. Então a evasão ficou zero porque o professor, em vez de ele ficar achando: "Pô, comecei com 30 alunos, estou só com 10, que bom, tenho menos serviço, o trabalho é o mesmo", ele pensa: "Comecei com 30, tenho que terminar com 30", senão ele vai ter dificuldade no custo dele. Se nós pagamos para ele tantos reais por mês para a manutenção da escola, que é uma provisão para a pintura da escola no fim do ano, e ele chegar no fim do ano e não precisar pintar a escola porque ele ensinou as crianças a não sujar, não estragar, a conservar, ele vai pegar aquele dinheiro e botar no bolso, no final do ano. Para

mim, o que valeu? Qual é a diferença? Nenhuma. Eu ia gastar ou para pintar a escola ou para não pintar a escola. Se ele pôs no bolso, melhor. Por quê? Porque ele ganhou mais, foi melhor remunerado, e formou nos cidadãos o sentido de respeito pela coisa pública. Então, isso que eu perguntei: "Mas quanto custa a mais para o poder público fazer isso?" Nada. Custa menos. Custa muito menos. Agora, você precisa que a estrutura do serviço público seja de forma que os mecanismos permitam essa otimização.

M - Achei interessante nessa idéia do Conselho, que ela permite uma coisa que se fala muito hoje, a partir da idéia de cidades saudáveis, que é a intersetorialidade. Se você está ali, com um colegiado político, o secretário da Educação, da Saúde, do Desenvolvimento Humano, pensando as políticas sociais, as políticas públicas, numa mesa, de forma comum, elas vão ser pensadas como um todo, de forma integrada. E a prática, na maioria dos municípios é a fragmentação mesmo. Cada área ser tratada, conduzida de forma estanque. E esse procedimento possibilita um trabalho intersetorial das políticas sociais.

R.B. - *Que é muito importante.*

M - Que é a visão global do processo da qualidade de vida da cidade.

R.B. - *Isso é fundamental.*

M - Com relação à participação da comunidade... Porque a gente ouve falar muito que a população quer participar... Então eu não sei... Eu leio muito que a população quer participar, mas eu não vejo muito onde isso acontece. Então eu queria sentir um pouco isso. Tem essa visão, esse *feeling* de que a comunidade...

R.B. - *Tem as associações de bairro. Além dos clubes setoriais - Cultura e tal. As associações de bairro são as comunidades mais organizadas, que refletem para nós a prioridade daquela comunidade naquele momento, e que também precisa se organizar. Se a comunidade não é organizada, o poder público não funciona. Por quê? Porque a comunidade não está preparada para receber a ação do poder público. Então, como acontece isso? Nós, por exemplo, construímos aqui diversos centros comunitários. A gente construía o salão comunitário, ia lá e entregava para a associação de bairro. Faz culto, faz velório, faz o que quiser lá dentro.*

M - A oportunidade para eles se reunirem.

R.B. - *É. Tinha bairros em que a ocupação era diária, disputa para fazer. Em outros bairros, estava sobrando porque depredaram o salão comunitário. Não sobrava um vidro, nada. Então, se a comunidade não se organiza, não adianta. Nós tínhamos uma escola no Parque Avenida. Nós construímos um centro comunitário lá e reformamos três vezes. Reformamos porque eles acabavam com tudo. Quer dizer, em alguns bairros, funcionava feito um relóginho. Todo mundo usava. A comunidade fazia lá cursos de costura, de bordado, disso, daquilo. Então, é para a própria sobrevivência do poder público que é preciso organizar a*

comunidade. Mesmo que isso pareça uma ameaça, porque a comunidade organizada reivindica mais. Mas, a cada conquista que você dá, ela é permanente, eles conservam aquilo. E o poder fica hoje muito repetindo aquilo que ele já fez. Ele fez escola ano passado, tem que refazer esse ano de novo porque acabou com tudo. Ele fez a creche no ano passado, tem que fazer de novo porque demoliram tudo, depredaram tudo. Então, a sociedade organizada realmente ajuda muito. Aqui em Maringá, o movimento de associações de bairro é muito forte. Tem a federação das associações de bairro.

M - Que mecanismos você vê para aumentar ou para estimular a participação da comunidade?

R.B. - Bom, aí é uma questão de organização mesmo. Geralmente os vereadores é que formam essas lideranças. Aqui nós temos ainda um bom conselho municipal de segurança, que na nossa época funcionava muito bem. Nós compramos diversos veículos - carros e motos - para doar para a polícia, para poder funcionar direito, como a cidade queria. "Ah, nós queremos assim, mas não tem." "Então nós te damos, mas nós queremos assim." Então a sociedade se organiza e fornece. Nós criamos aqui a Agência para o Desenvolvimento que hoje é o Codem. Se você ler o estatuto é cópia do Codem de hoje. O que é? É uma organização da classe pensante da cidade, dos Rotarys, Lions, para poder trabalhar nesse sentido. Nós tínhamos aqui a Fundação para o Desenvolvimento Social de Maringá. O que era? Era a entidade que coordenava todas as entidades de assistência social da cidade. Que promove as festas onde essas entidades arrecadam dinheiro. Então, essas coisas é preciso organizar. E essa organização deve partir do poder público, ou o incentivo a essa organização.

M - A penúltima porque você tem um compromisso. Você teve muita sorte na habilidade, competência, qualificação do João Celso... Qual é o perfil de qualificação acadêmica, experiência profissional, habilidades pessoais, que deve ter um gerente municipal? Assim, para os municípios, de maneira geral. Se a gente for fazer um processo seletivo, quais seriam as principais qualidades ?

R.B. - Ele deve ser um profissional de formação adequada - um economista, um administrador de empresas, um engenheiro civil, porque é o clínico geral de todas as profissões liberais -, alguém que tenha formação adequada e que tenha alguma experiência em serviços públicos. "Eu trouxe o ex-presidente da Volkswagen para ser o meu gerente municipal." Vai ser um desastre completo, porque não tem nada a ver a ação da administração privada com a ação da administração pública. É totalmente diferente.

M - As habilidades pessoais?

R.B. - Nós optamos por um técnico. O Celso é um técnico. Ele era pró-reitor da Universidade, que foi, vamos dizer assim, onde nós entendemos que ele tinha uma experiência da visão do processo administrativo do setor público, que é

diferente do setor privado. No setor privado você fala: "Compra." Compra. "Vende." Vende. No setor público, não.

M - *você acha possível existir essa separação do papel político do papel técnico administrado? Não tem como o político fazer as vezes de técnico, o técnico fazer o papel de político?*

R.B. - *Tem. Essa é sempre a tentativa que eu tomei, de se fazer... Qual é a situação ideal? É o híbrido. É a pessoa que é meio técnico, meio político, que consegue tocar bem as duas coisas. Mas é muito difícil de encontrar. Quando você encontra um cara com essas qualificações, geralmente, ele já é prefeito, deputado. Ele cresce rapidamente no setor e não está mais disponível para ser seu colaborador.*

Então não adianta. Ele é o híbrido, ele é muito ideal, mas é difícil. E quando você encontra esse talento, geralmente ele não vai estar disponível para ser secretário nem assessor de ninguém.

M - *Se a gente fosse fazer um código de ética para a carreira do Gerente Municipal no país, pelo menos um princípio que você ache que deveria ter. A norte-americana tem 12 princípios, várias recomendações: "Tem que servir bem a comunidade, tem que ser honesto, tem que ser apartidário, não pode servir a várias administrações ao mesmo tempo..." Vários... Um princípio que você ache, do ponto de vista ético. Para a gente escrever um código de ética do gerente municipal brasileiro. Ser apartidário, ser leal, ser qualificado.*

R.B. - *Não. Ser profissional.*

M - *É ser profissional... Que é o primeiro princípio...*

R.B. - *É o primeiro e único. É ser profissional. É ele saber que a função dele ali é a de executar tarefas. Se o prefeito mandar para ele alguma coisa que ele não concorda, ele tem a obrigação de executar. Esse que é o problema. A função dele ali é a de executivo. Se ele não concorda com o que o prefeito mandou fazer, não é problema dele. Ele não está lá para decidir o que fazer, e sim como fazer. Se o prefeito mandou fazer, se ele não concorda, ele tem que viabilizar a solução de como fazer aquilo. O que não pode é o prefeito mandar para ele uma coisa que não pode ser feita. Aí a obrigação dele é não fazer. Se o prefeito falar: "Compra isso aqui sem licitação..." Ele não vai fazer. Ele simplesmente não pode fazer. Porque, se ele fizer, ele vai estar prejudicando toda a carreira futura dele. Ele vai ser condenado pelo tribunal de contas, aí... entendeu? Então, é ser profissional. É ter consciência do papel dele na sociedade. O negócio dele não é fazer média com vereador, não é resolver o problema da associação comercial, passar a mão na cabeça, não é com ele. Se o cara chegar para ele e falar: "Será que tem uma graninha aí para a gente fazer tal coisa?" "Não sei." "Como 'não sei'? É você que administra." "Não sei." "Você quer saber se a prefeitura tem dinheiro? Tem. Agora, se eu posso gastar nisso, não sou eu que decido. Se tem dinheiro ou não para isso. Eu posso dizer para você que a prefeitura não tem dinheiro, mas se o*

prefeito falar 'faça', eu faço do mesmo jeito. Mesmo sem ter, eu tenho que fazer." Porque a função dele é apenas de executar. Então, o que é o gerente municipal? É o profissional de administração pública. Ele está ali para cumprir, para fazer corretamente, dentro da técnica administrativa, o que lhe for mandado falar. Independente de se a decisão política de fazer estava certa ou errada.

M - Para finalizar, para ajudar a encerrar a tese com chave de ouro: qual é o grande problema hoje da administração municipal no Brasil? O que emperra administração municipal no Brasil, hoje?

R.B. - *A essência do problema? Falta de diagnóstico.*

M - Diagnóstico? Uma leitura correta dos problemas...

R.B. - *Falta de diagnóstico. O prefeito não sabe quanto custa o aluno dele na escola pública. Ele não sabe quanto custa o aluno dele na creche. Ele não sabe quanto custa o procedimento médico no posto de saúde. Ele não sabe - o próprio prefeito da comunidade. Ele não sabe se é mais barato manter a estrutura dele de ensino ou comprar vaga no colégio mais caro da cidade.*

Tudo é um problema de diagnóstico. Leitura correta do custo da solução dos problemas. Porque se ele não sabe quanto custa escola que ele vai construir, por ano, ele está apenas se preocupando se ele tem dinheiro para fazer a obra. Só que ele tem que saber que todo ano aquela escola vai custar mais do que custou a obra, para ser mantida. Então, se ele não tem a visão a longo prazo, ele acaba construindo cascas de banana no caminho dele. Ele monta um negócio e tropeça ali na frente. Foi o que a grande maioria dos prefeitos fez no Brasil, a quase totalidade: criou regimes jurídicos únicos para parar de pagar 18% para o INSS. E hoje ele está pagando 20, 25, 30, 40% para aposentado. Então ele resolveu o problema do mandato dele e criou um problema enorme para os próximos mandatos. O prefeito não administra o seu mandato, ele administra a cidade, e a cidade não acaba nunca. Então, quando o prefeito toma uma decisão, ele tem que pensar no que vai acontecer daqui a 30 anos, quando a decisão for confirmada, e não só no que vai acontecer nos quatro anos, ou nos três ou dois que faltam para acabar os o seu mandato.

M - Bom, então, se o maior problema é a leitura correta, é o diagnóstico dos dados, a gente pode entender que a resposta é uma profissionalização, é a gerência efetiva, é a melhoria da capacidade de governo, a nível local. A resposta para esse grande problema da leitura, do entendimento da gestão.

R.B. - *Passa pela capacidade técnica de ter essas informações.*

M - Precisa investir em um sistema de informações, banco de dados...

R.B. - *É. Qualificação da sua equipe, para que lhe sejam oferecidas as informações que ele realmente precisa para gerenciar. Como não é praxe do poder público fazer conta, o que faz um prefeito? Ele recebe uma prefeitura com*

determinados problemas e tenta melhorar um pouco os problemas que ele recebeu. Então, eu sempre digo do seguinte: o prefeito recebe uma prefeitura com um problema, e aí ele tenta dar uma solução melhor para aquele problema, mas ele não para para pensar porque que ele não pára de fazer aqui; ele apenas tenta fazer aquilo melhor. Ele não chega a avaliar se fazer ou não aquilo está correto. Então é por isso que eu falo que é um problema de diagnóstico. Não há uma avaliação profunda por parte do prefeito. Por que os prefeitos terceirizaram a coleta de lixo? Porque fizeram a conta e descobriram que para ele coletar é mais caro que mandar coletar. Então, terceirizou. Até que ele fizesse essa conta, quem é que fez a conta para o prefeito? Foi o dono da empresa de coleta de lixo, que aprendeu a fazer a conta, ensinou o prefeito a fazer a conta, e o prefeito teve que descobrir que era mais caro para contratar. Então, o prefeito não aprendeu a fazer essa conta. Quem aprendeu a fazer foi um empresário para mostrar para o prefeito que contratá-lo era um bom negócio. Mas quando você está na Educação, quando você está na Saúde, quando você está em áreas que não é possível transferir para a iniciativa privada, ou que não é praxe, ninguém faz a conta. E o prefeito não quer aprender a fazer a conta. Ninguém faz a conta, no poder público. Esse é o problema da administração pública: é a falta de diagnóstico. E diagnosticar requer uma equipe qualificada, ter conhecimento de causa, ter interesse, realmente, em avaliar se aquilo que a prefeitura está fazendo está sendo ou não bem feito, na sua relação custo-benefício, ou se deve não ser feito pela prefeitura.

M - Perfeito. Bom, deputado, a minha tese está muito agradecida, satisfeita. Essas informações são estritamente para fins acadêmicos e meus agradecimentos pela sua atenção.

ENTREVISTA COM JOÃO CELSO SORDI – PRIMEIRO GERENTE MUNICIPAL – UMA EXPERIÊNCIA DE MARINGÁ-PR (gestão 89/92)

Marcos Campagnone - Bem você teve a oportunidade de viver uma experiência inédita quando foi nomeado Gerente Municipal de Maringá. Quais as modificações que você proporia hoje para o cargo ?

José Celso Sordi – *As modificações que eu proporia, aqui, são justamente nesse sentido. Deixa eu pegar o... já tá meio rabiscado.*

M – Não, pode rabiscar.

J.C.- *Quando foi desenhada essa estrutura ficou sob a subordinação do gerente a função do planejamento orçamentário e financeiro. Eu entendo que as duas funções são estritamente políticas.*

M – O orçamento e o planejamento?

J.C – *É, é uma definição política de quem está na cidade, em cima de uma plataforma política, de um programa partidário, é que tem que refletir essa proposta política aqui. Eu entendi, na execução da experiência, que eu estava extrapolando alguma função. Tinha alguma dificuldade para conciliar essas coisas. Então, ao mesmo tempo que era executor, estava dando as minhas canetadas no planejamento orçamentário. Estava tirando a essência do papel do prefeito, que é justamente essa orientação política. O planejamento que está propondo para essas 3 cidades do entorno é o planejamento estratégico.*

M – Essa questão do papel político e do papel administrativo: a função política e a função administrador. Eu estava fazendo umas análises da experiência norte-americana e no começo o modelo surge com essa dicotomia, mas com o passar do tempo, em alguns textos que observei, colocam que não é possível existir essa coisa tão...

J.C. – *A coisa não é tão clara assim. Há vários modelos. Parece que o mais aceitado por nós, aqui, é o modelo do prefeito forte, Câmara e gerente. Esse é o que mais se assemelha ao que nós fizemos aqui. É lógico que o gerente, de alguma forma, vai ter que ter contato com a sociedade, com o poder político, vai ter que fazer as entrevistas que você menciona, mas sob o ponto de vista da execução. Exemplo, quando o gerente vai numa Associação Comunitária para falar de saúde, saneamento, educação, segurança, você vai lá para tratar esses assuntos sob o ponto de vista de estar ou não tratando bem aquilo que foi definido sob o ponto de vista político, a definição que o Prefeito deu para essa comunidade: vai ter escola, com tais e tais características, formar tal e tal tipo, a definição básica. Agora, como fazer com essa definição política passa a ser uma responsabilidade do gerente, que tem que dar contas à sociedade.*

M – O Gerente pode estar influenciando a decisão política?

J.C.-*Pode, veja bem, quando eu tiro a programação orçamentária daqui e coloco aqui, sou um proponente orçamentário, não um mero executor. Porque eu tenho que levar para o Prefeito o seguinte: a definição anterior, os compromissos anteriores, implicam nessa proposta orçamentária.*

Esse compromisso, a avaliação é feita sob o ponto de vista político, mas eu passo a ser um proponente. Quer dizer, eu tenho x funcionários por um tempo, tenho tais programas de obras, tenho tais outras atividades que já foram comprometidas com a sociedade e, portanto, a proposta orçamentária da execução é esta. Aí cabe a avaliação política, e submete o orçamento ao Legislativo. Da forma como estava quase que era o gerente que estava submetendo ao Legislativo.

M– Eu lembro de uma matéria que saiu na Revista Dirigente Municipal, onde a Administração e a Fazenda, unificadas, é que iriam orçar, gastar, licitar, estaria tudo numa área só.

J.C - *Sim, mas este é um defeito que eu não aceito. Não a execução orçamentária, esta eu aceito, mas não dar definição do orçamento, ou definir o orçamento sem definir o político.*

M - Não é bom que um gaste e outro controle? Ou seja, se a mesma área gasta, controla...

J.C.- *Não, não, é muito poder.*

M - Então, aí ficou muito poderosa.

J.C. – *Ficou, e eu acho que essa coisa tem que ser dividida, porque é interessante que os secretários do Prefeito venham pedir para mim para fazer uma alteração orçamentária. Aí eu tinha que falar... a política é sua, entendeu?*

M - E quem define isso, geralmente é o Prefeito, mesmo?

J.C.- *É o Prefeito, tem que ser ele.*

M – E com a comunidade.

J.C. – *Exatamente, o prefeito tem que ouvir: nós não queremos indústrias, não queremos comércio, não queremos expandir nessa área, assim por diante.*

M - E deu problema isso, na época, para você?

J.C.– *Não, a gente conviveu com isso muito bem porque nós tínhamos um relacionamento, que aliás, é um fato histórico. Eu fui designado pelo Prefeito. Tinha essa regra, o cidadão é um profissional, e ele fica lá. Então, nós tínhamos muita ligação com o pessoal e essas coisas a gente resolvia, sem*

nenhuma dificuldade. Mas evidentemente eu percebia que era uma coisa que tinha que ser modificada. O Gerente tem que receber o Código de Postura, o Código de Obras, essas coisas.

M - E não tinha problema de duplo-comando? Do Gerente e o Secretário? O seu relacionamento, por exemplo, com o Diretor da Saúde e Secretário da Saúde?

J.C.— *Ele tinha uma subordinação administrativa a mim. Esse realmente era um problema difícil. Você pode ver que não tem ligação entre eles. É orientação de execução.*

M — O Diretor da Saúde se reunia com você ou com o Secretário?

J.C.— *Comigo e com o Secretário. Sob o ponto de vista de o que fazer...*

M - E não tinha conflito?

J.C. - *Não, porque o Diretor, por exemplo, para executar, tinha que reportar ao Gerente. Algumas coisas a gente teve que adaptar, conviver. Por exemplo, a questão da Saúde. Nós temos hoje, no Brasil, o SUS, os chamados programas municipais de saúde. Tem uma Lei que inventou tudo isso e ela remete diretamente essa responsabilidade ao Conselho. Então, eu represento o Conselho?. Então, algumas ações executivas, por força dessa lei, ficaram ainda com o Secretário. Mas a gente fez de forma que a gente se reportava ao Secretário, com a humildade que era necessária, pra fazer com que conseguíssemos distinguir tudo que era de execução do Diretor, mesmo sendo atribuição dele, e aquilo que ia ficar com ele. Por exemplo, era ele que dizia o que ia fazer com os recursos do Fundo?).*

M — Durou um ano a experiência?

J.C. - *Um ano e meio. Nós pegamos um ano e meio no final do mandato.*

M - E deu para avaliar as melhorias em relação ao período anterior da mesma gestão? Assim, as vantagens que o modelo trouxe, ou o tempo não foi suficiente ou não tiveram indicadores...

J.C. - *Olha, a estrutura mais enxuta. Anteriormente era excessiva, então, encolheu bastante. Nós tínhamos também, um Prefeito tinha um programa muito audacioso de administração pública. Ele começou, o que agora estão fazendo, a privatização de atividades.*

M— É a idéia da creche?

J.C. - *Sim, eu acho até que essas coisas todas aconteceram porque nós tínhamos esse modelo, porque a definição política era: a administração e a educação vão ser assim. Mas é que nós tínhamos independência. Não tínhamos que ficar preocupados em ajeitar a situação do Pedro, do Paulo,*

entendeu?

M - Você era procurado pela comunidade pra demandas... pra atendimento?

J.C. - *Atendia gente desde manhã até meia noite. Em compensação, o Prefeito não tinha mais que ... ele tinha a sessão de atendimento no final de semana, sábado e domingo que era quando ele ouvia os problemas da questão do preço do asfalto, do conserto. Ele não atendia mais essas coisa, ele passou a atender porque era uma escola, porque era...*

M - As reivindicações maiores, né? Mas você fazendo um atendimento no dia-a-dia não deixa de ser um papel político.

J.C.- *Sim, eu falei para você, a função é política mas em direção, diretrizes, no geral. E eu acompanhava o Prefeito nessas audiências de final de semana. Uma coisa era o cara procurar o Prefeito por uma coisa que eu podia resolver.*

M - E na Câmara municipal, como era o relacionamento? Era você ou o Prefeito que fazia, ou os dois?

J.C. - *A lógica era que eu estava liberado para fazer o papel político e com isso eu relacionava com a Câmara. Agora, isso é um problema de Brasil, não um problema de modelo: o vereador não está lá só para decidir, para legislar. O vereador está lá, também, para fazer esses papéis ele quer que empregue parente, ele quer um monte de coisa, quer que quebre o galho dele do (IPTU?) de não sei de quem, então eu cuidava para essas questões pontuais.*

M - E a fiscalização dos atos do executivo, tinha? Eles faziam em cima do Gerente, do Prefeito...

J.C. - *Alí, funciona o seguinte: o Gerente é executivo. Quem tem que avaliar se ele está... por isso a função política é importante, quem vai avaliar se o cara tá dando conta do recado, ou não, é o Prefeito. Se não tá funcionando, o Prefeito também é responsável. Sob o ponto de vista a cobrança geral, ela é feita ao Prefeito. Agora, quando o pessoal queria quebrar um pau para reclamar alguma coisa, evidentemente preferia dar um pau no Gerente do que no Prefeito. Quem tá aqui tem que ter consciência de que tem que exercer essa função.*

M - Se fosse hoje, vocês fariam da mesma maneira, com alterações...

J.C.- *Eu faria essas alterações que são fundamentais e outra, que eu não coloquei para você, que é o seguinte: as autarquias ficavam subordinadas ao prefeito.*

M - Aqui neste modelo...

J.C. - *É, nas normas lá, aqui não aparece.*

M - E hoje...

J.C. - *Hoje eu colocaria em execução. Então, isso daí, de alguma forma, acaba criando alguma dificuldade porque é uma responsabilidade da execução ter que fazer uma obra e a autarquia que faz a obra tem o diretor designado pelo prefeito.*

M - E ele vai se reportar ao prefeito?

J.C. - *Vai se reportar ao Prefeito, por mais que ... Então, eu tinha um trabalho muito grande de fiscalização. AO invés do meu cidadão cuidar para mim, eu tinha que cuidar, de vez em quando tinha que pegar um veículo e, sem ninguém saber, andar para lá, para cá, para ver como tá, conferir.*

M - Você tinha uma equipe de apoio direto? Como era seu organograma aqui.

J.C. - *Eu tinha duas secretárias, eu trabalhava 16 horas, cada uma trabalhava 8. E tinha dois assessores técnicos, para produção de informação e fazer acompanhamento dos despachos, dar andamento.*

M - E era suficiente, essa estrutura?

J.C. - *Suficiente. Lógico que todas as pessoas aqui eram meus assessores.*

M - Você que indicou os Diretores?

J.C. - *Não, neste caso, não. Foi feita uma composição, porque o problema político a ser resolvido é muito grande, né? Então, nesse caso, não. Eu recebi aqui com todos e houve uma modificação, com o tempo, de 2, 3 só. Alguns que não teve jeito.*

M - O que a gente pode inferir - eu li o trabalho que você escreveu - é que com esse modelo vai elevando o grau de profissionalização. Uma argumentação que eu achei bem a propósito, é essa de que você poderia estabelecer uma carreira para o quadro permanente e o topo dessa carreira seria Diretor e que o quadro político...

J.C. - *Porque olha bem, porque quadro permanente? Porque, na medida em que ninguém troca por trocar o cara que tá aqui, ninguém vai trocar por trocar as pessoas que estão aqui.*

M - Mas numa mudança de gestão...

J.C. - *Essa que eu acho que é a essência da coisa: tem que haver um instrumento que cria isso, essas definições, porque, se toda vez que for mudar a gestão mudar as pessoas que estão aqui, não finaliza nunca. Na medida em que você tem um quadro e passa a privilegiar a elevação de nível pela eficiência, pela qualidade, etc., a pessoa que tá aqui embaixo vislumbra a*

possibilidade de, inclusive de chegar aqui. Como eu não vou trocar a não ser por uma razão de ineficiência, então, o cara: Épa, eu posso me treinar, posso fazer investimento em mim mesmo, porque eu posso exercer essa função.

M – Perfeito. Tem perspectiva, motiva, né?

J.C. – *Quando eu faço os programas de treinamento do Município, eles estão fazendo vislumbrando possibilidade de retorno. Porque hoje, você faz treinamento, um monte de coisa, visando a que retorno. Você gasta 1, 2, 3 anos treinando a pessoa e amanhã chega outro cara, tira ele dali, bota aquele outro cara lá... você vê umas coisas absurdas. Um cidadão aqui de um departamento administrativo, trabalha com licitação, aí você manda ele para o cemitério para controlar o registro de... e isso acontece. Então, o que o cara entende de cemitério? Tudo que ele adquiriu sobre licitação pública, o que ele vai fazer com aquilo?*

M – Então, você abre a perspectiva de carreira, da pessoa se motivar, se especializar, treinar, para atingir essa função. Uma vez atingida, ele não vai se eternizar, porque é em comissão.

J.C. – *Não. Ele pode vir para cá, pode ser requerido por outra cidade...*

M – Era isso que precisava criar, essa...

J.C. – *Pode formar gente, mudar de profissão.*

M – Como a comunidade recebeu essa idéia?

J.C. – *Inicialmente, recebeu com uma certa expectativa, o que será que vai acontecer, o que é essa coisa que tão colocando aí. Mas logo, logo, entenderam, as pessoas já procuravam o Gerente. Não foi uma mudança tão radical a ponto da sociedade não absorver. Parece que, aliás, o brasileiro, o cidadão comum, aceita a mudança com muito mais facilidade do que o cidadão não comum. A resistência maior você encontrou no meio político, no vereador, nos partidos de oposição...*

M - Qual era a argumentação dos que eram contra o modelo?

J.C. – *Não tinha argumento, o argumento era de ser contra. "Esse cara aí, agora vai mandar". Essas coisas assim.*

M – O que eu percebo e que me fascina nessa experiência de vocês, é que hoje os problemas que ocorrem no contexto atual, que são até mais complexos que na época da experiência, demandam soluções desse tipo. A idéia da profissionalização, de liberar o Prefeito. Então, pelo menos o que eu li a respeito, que o Prefeito estava abrindo escritórios de representação, em Curitiba, em Brasília, essa idéia de que as cidades competem entre si,

precisam atrair negócios.

J.C. – *Elas competem pelas mesmas oportunidades...*

M – E o Prefeito tem um papel chave na linha de frente.

J.C. – *E tem um detalhe importante, por exemplo, a busca do financiamento. É uma função que ao Gerente só cabia fazer a coisa formal. Quem tem todos os argumentos para vender a idéia da necessidade daquele investimento é o Prefeito. Porque de onde surgiu aquele projeto? Justamente do papel da função dele, de ouvir, escutar, perceber a necessidade, de interpretar as reivindicações. Muitas vezes o cidadão reivindica uma coisa e no fundo ele quer outra. Quando se falava, por exemplo, que a escola tinha que melhorar no aspecto tal, tal, tal, as pessoas estavam reivindicando uma coisa e o Prefeito que enxergou que eles estavam de fato reivindicando uma nova maneira de administrar a escola.*

M – Eles não sabiam expressar a sua necessidade. A demanda estava equivocada.

J.C. – *Exatamente. Então, o cidadão traz uma reivindicação e ele pensa que substituindo o diretor resolve, ou que suspendendo a professora resolve. Mas na verdade, resolvia administrar diferentemente a escola. Então, se passou a administrar pela administração privada e a gente cobrando resultado, e a escola melhorou mil por cento.*

M – Você trabalhava com indicadores de desempenho, de resultado...?

J.C. – *A gente tinha, por exemplo, na Educação a gente implementou esse programa de alfabetização junto com indicadores de resultado. Tínhamos acompanhamento por amostragem e pelos resultados de repetência, de evasão, de nível de escolaridade. A gente começou a implementar os chamados exames de verificação, não adianta a escola botar que o cara tem nota boa, porque isso vai ser conferido. Não adianta botar que a frequência é 100%, porque você tem a conferência. Então, se trabalhava em cima disso. A evasão escolar na comunidade já era baixa, em torno de 3%. Ela caiu pra perto de zero.*

Você sair de 97 para 100 é muito mais trabalhoso que sair de 80 pra 90. Então, a gente diminuiu isso daí, conseguimos colocar, sem nenhum investimento em área física, sem nenhuma cadeira a mais, colocamos 30% de alunos a mais na escola.

M – Como?

J.C. – *A iniciativa privada soube ordenar melhor...*

M – Ah, isso por conta do sistema, você poderia explicar um pouco esse sistema? Porque tem um ponto que eu acho chave, pelo pouco que eu li a respeito, é que vocês acabaram criando o mecanismo do que se chama, hoje,

competição administrada. Que é uma idéia que tá no projeto da reforma gerencial que o Bresser tá defendendo, agora continua a Claudia, no ministério, que é fazer os órgãos públicos, ou privados que prestam serviços públicos, competirem entre si. Então, eu queria saber direitinho como foi esse modelo, porque me pareceu um pouco por aí. Aquela coisa: quem tá se saindo melhor, vai receber mais recursos e tá se saindo melhor porque a comunidade tá demandando mais.

J.C. – *Por exemplo, tem duas escolas, o cidadão mora por aqui, qual que ele vai?*

M – Vai para melhor. E onde tem a maior demanda tem a maior injeção de recursos.

J.C. – *Exatamente, você paga pelo atendimento.*

M – E é o princípio que Osborne está defendendo na reivenção do governo.

J.C. – *Nós fizemos na Saúde, aqui, também. Não chegamos a fazer em todas, mas iniciamos o processo em 3 postos de saúde. Na educação, também, nós iniciamos a experiência, em 3 unidades, fomos implantando. Na educação é o seguinte: você para cada 4 professores, tinha que ter um substituto.*

M – Por que? Licença...

J.C. – *Porque fatalmente algum faltava. Então, isso virou um padrão: a cada 4 dias, as pessoas se achavam no direito de faltar. Da mesma maneira o zelador, e assim por diante. Nós tínhamos a central de merendas, toda merenda escolar era produzida numa central, para eu levar a merenda da central para escola, não bastava ter um cidadão conduzindo o veículo. Tinha que ter o motorista...*

M – Que não vai descer para...

J.C. – *Exatamente. É o cara que desce para carregar e descarregar.*

M – Esse problema a gente tem (risos). O motorista não entrega um processo para o secretário, tem que ir alguém junto para entregar. Ele é motorista...

J.C. – *Isso não tem cabimento. Então, você imagina que todas essas pequenas coisas vão mudando. Escola que tinha 6, 7 zeladoras passou a ter 4, 5. Aquela quinta professora desapareceu.*

M – Existe por causa da rigidez da burocracia, que define normas e procedimentos para as pessoas seguirem. Então, se eu sou motorista e tenho essas normas, só vou fazer o que tá dentro delas e acabou. Se você tá numa administração mais gerencial...

J.C. – *A função é desburocratizar. Para você ter uma idéia, nós começamos a adotar como norma na Saúde, procedimentos deles, aqueles padrões definidos*

pelo Ministério, organização do não sei o que lá... uma consulta em 20 minutos, entendeu? Procedimentos tais, aqueles padrões. Quer dizer, na atividade pública funciona daquele jeito, então, um médico pode dar, não sei, quantas consultas. Então, foi dado esse padrão para os caras funcionarem. Então, funcionava de tal hora a tal hora, e dentro daquilo tal, tal, tal e isso vai custar tanto. Foi feita a licitação e quem oferecia as melhores condições dentro daquele valor – o valor já era definido – ganhava a licitação. Começou a funcionar. Não passou 15 dias e o pessoal pediu para nós autorização para prorrogar o horário de atendimento. Até as 6 horas da tarde era muito pouco. Por que muito pouco? Porque os caras que eram atendidos pelos postos de saúde que não estavam privatizados começaram a migrar. O serviço estava melhor.

M – Onde o serviço melhora, aumenta a demanda.

J.C. – Exatamente, as pessoas vão atrás. Os caras migraram e a demanda aumentou demais e eles pediram para... funcionário público não vai pedir para trabalhar mais. E depois eles começaram a mostrar para nós – através de estudos – que não tinha sentido eles só poderem fazer 3 consultas por hora. Tinha consulta que não demorava mais do que 5 minutos. Os caras vão no posto de saúde porque deram um espirro.

M – Sim, uma aspirina, às vezes tá com fome, carente... Pelo menos já ouvi isto de vários médicos.

J.C. - Tem consulta que não demora mais do que 5 minutos, então, nós resolvemos implantar um sistema de controle por amostragem. Aí você tem o prontuário que registra direitinho, isso vai para o computador. Foi montada uma equipe que pegava por amostragem, o médico fez isso, resultou tal coisa, etc. alguém ia na casa do cidadão para inquirir sobre tudo aquilo. Que medicamento tomou, que quantidade foi dada, que procedimento, que curativo foi feito. Lógico que não ia conferir todos, mas por amostragem... Aí, da burocracia. Bom, a gente não conseguiu, evidentemente, em pouco tempo resolver o problema da burocracia. Ela está enraizada, tem milhares de regulamentos, tem lei disso, daquilo, não dá para desburocratizar da noite para o dia. O que a gente procurou fazer, no curto prazo, foi orientar o procedimento, o atendimento. O cidadão vinha falar comigo, não precisava preencher ficha. A solução do problema não era dada da forma de ao / ao. O cidadão tem o problema tal, eu matei, eu resolvo.

M – A comunicação era direta?

J.C. – Direta. A mesma orientação a gente passou a dar em relação aos demais. Agora, ainda tinha que fazer o requerimento para o alvará, tinha que o fiscal ir ver, não deu para mexer nessa coisa. Mas, certamente, a gente tinha umas idéias em relação a isso. Para você fazer um alvará de licença hoje, vão pelo menos 4 fiscais no teu estabelecimento para verificar. Ora, por que não tem 1 para fazer as 4 coisas? Essas idéias a gente tinha, mas não deu para fazer. Nós chegamos a implantar uma coisa diferente que era a questão do

fiscal nós tiramos eles do quadro permanente e colocamos em um parecido com o quadro de confiança. E a remuneração vinculada à produtividade.

M – Que medidas de desburocratização para não obstruir os negócios. Eu estou vendo a associação comercial lida muito com essa questão, porque a dificuldade que é abrir uma empresa, uma micro-empresa...

J.C. – O cara não aguenta. É o que eu falei para você: para abrir uma empresa e ter o alvará só no Município, tem a vistoria do bombeiro, a da saúde, a da obra pública e uma outra que eu não lembro. São 4 pessoas, indo ao mesmo local, pagos pela mesma fonte, um faz o ao / ao para o outro. Eu posso treinar uma pessoa para fazer as 4 coisas. Aumento a produtividade e o faturamento. Aí que vem o problema da resistência.

M – Da máquina?

J.C. – É lógico! Se um cara vai fazer 4 coisas, vai sobrar para 3.

M – O enxugamento racionalizado.

J.C. – Exatamente. Essas coisas a gente não conseguiu atacar e obter resultados. Nós já tínhamos algumas idéias para resolver. Na parte de fiscalização introduzimos a modificação, entendíamos, também, que não tinha sentido, no Brasil, você ter 3 fiscais. A Receita Federal faz um levantamento, a Estadual outro, a Municipal outro. Coisa mais burra que existe no mundo. Eu vi na televisão, ontem, o problema do FGTS. Parece que as empresas estão despedindo as pessoas e não pagando a multa. E fica por isso mesmo. Aí diz que quem fiscaliza é o Ministério do Trabalho. EU falei: "Puxa vida, mas será que é tão difícil pro cara do INSS, que vai fazer fiscalização, já olhar o FGTS? Será que é tão difícil fazer isso?" O cara que vai fazer Imposto de Renda, faz INSS, porque não?

M – Essas estruturas gigantescas...

J.C. - Como nós tínhamos nosso quadro de fiscal e infelizmente era um quadro permanente, a nossa intenção era propor venda de serviço para o Estado . O Estado sempre diz que tinha pouco fiscal, pouco fiscal, e eu achava que tinha demais, vamos vender o serviço dos nossos fiscais, para fazer fiscalização do ICM; do Imposto de Renda, do IPI, assim por diante.

M - Em SP, o que tá dando problema essa história de fiscal...

J.C. - É, eu vi esses dias lá...

M - Tá uma vergonha.

J.C. - Então, acontece justamente isso aí. O cara tá sentadinho na mesa dele, não tem nada para resolver, não tem nada para fazer, fica lá, ameaçando o cidadão, pegando a propina dele.

M - E eles têm uma influência muito forte sobre o Legislativo. Em Cuiabá, os fiscais conseguiram em termos de lei vantagens no que se refere a aposentadoria, incorporação salarial...Tinha fiscal que ganhava mais que o prefeito. É uma corporação fechada.

Você vê na proposta fechada atual da reforma gerencial do Estado, eles colocam que o núcleo estratégico e o quadro de funções exclusivas do Estado, e nesse quadro, que é o papel do fiscal, de quem arrecada, tá se fortalecendo. Porque se supõe que o fiscal vai lá para defender o Estado, não o mandatário. Então, ele não vai fazer vista grossa nas terras do amigo do Prefeito, do governante e para isso precisa ganhar bem.

J.C - *Ganhar bem, ser profissionalizado e muito bem fiscalizado.*

(risos)

J.C. - *Aí, talvez, o controle social. Voltando, você pode dizer que teve algum setor que funcionou melhor por causa do modelo e não por conta de recursos? Esse modelo favorece que tipo de funcionamento?*

M - A execução, de uma maneira geral, das funções fins, respondem mais: saúde, educação, serviços públicos. Por quê?

J.C. - *Fica mais técnico fica mais... ,menos influência.*

M - Política?

J.C. - *Isso.*

M - Porque é uma administração mais gerencial?

J.C. - *Isso.*

M - Então, as atividades fins, nesse modelo, funcionam melhor?

J.C. - *A gente percebe claramente. As atividades meio não tivemos o fôlego suficiente para limpá-las da burocracia. Mas a gente fazia que a licitação passasse a ser um negócio menos carregado, mais simples de ser feita, não tinha mais ao/ao. Era o seguinte: tem que fazer tal, tal, tal, tem que tomar as providências, mas não precisa fazer o ao/ao. É uma coisa esperada. O lançamento do tributo é um desgaste que o prefeito tem. Cobrar imposto é a coisa mais difícil. Quando se começou a falar em reforma tributária, na reforma constitucional, porque os Municípios, não sei o quê, eu falei: "É mentira, o Prefeito não quer reforma tributária". Porque ele vai querer tributar? Deixa o cara lá em Curitiba, em Brasília, que o cidadão não vai lá. Mas na cidade, não. O cara vai lá e pede audiência para xingar o Prefeito por causa disso.*

M - Como foi o episódio do aumento do IPTU?

J.C. - *Esse episódio foi antes da gerência. Eu acho absolutamente coerente o que foi feito.*

M - Suspenderam a coleta do lixo? O que foi?

J.C. - *Não, não, sim, alguns dias ele suspendeu a coleta do lixo. Exatamente, com a reforma Constituição, ninguém se apercebeu disso. O Ricardo foi alguma das poucas pessoas que se apercebeu que a reforma constitucional de 88 mudou substancialmente a função do Município e ele passou a assumir as funções do Município que estavam escritas na constituição. Foi o primeiro cara a implantar o Conselho Municipal de Saúde, foi o primeiro cara que fez a educação, assim por diante. A primeira Lei Orgânica que saiu no Brasil foi feita aqui. Tá escrito na constituição, com outras linhas, o seguinte: Município, te vire, porque o papel da União é esse e o do Estado é esse. Nós vamos dar esse dinheirinho pra você, mas o resto é por sua conta.*

M - Não vai inchar a folha com esse dinheirinho, porque você vai receber um monte de encargos.

J.C. - *Exatamente. Então, ele se virou. A tributação do Município era um piada. O que se recolhia era para o forma. Só para dizer que pagava IPTU.*

M - Em termos de inadimplência, ou em termos de valores?

J.C. - *De valor. Valor venal, percentagem essa coisa toda. Era absurdo, pagar IPTU ou não pagar não fazia diferença para ninguém.*

M - Prefeito não gosta de cobrar receita própria, né?

J.C. - *É lógico, quando ele cobra, o cidadão vai lá e pô, quebra a minha, tenho 10 votos em casa, essa coisa toda. Então, ele fez a reforma tributária do Município. Levantou tudo, direitinho, valor avaliado por imobiliária, tudo bonitinho.*

M - Ele fez um cadastro técnico e atualizou a planta genérica de valores ?

J.C. - *Exatamente. Imposto sobre serviço, também. E mandou a conta e é lógico que aumentou muito em relação ao que era antes. Alguns dobrou, outros triplicou. E aquelas aplicações mais modestas, a partir de determinado tamanho não pagava nada, foi progressivo. Isso criou um desgaste político muito grande, mas deu autonomia ao Município.*

M - E a população, com o tempo, percebeu que valeu a pena?

J.C. - *Não, até hoje o povo brasileiro não paga imposto, não gosta e não sabe para que paga.*

M - Quando a prefeitura presta um bom serviço eles não têm essa percepção?

J.C. - *Nós, inclusive fizemos isso. Nós identificamos que o Município mantinha 60, 70 creches, com crianças de 0 a 6 anos. E toda criança tem um pai e uma mãe e tá lá porque eles não podem cuidar dela, ou por falta de condições econômicas. Então, onde trabalha o pai e onde trabalha a mãe? Nós conseguimos localizar todos os padrões e encaminhamos para eles uma espécie de prestação de contas, que era mais um puxão de orelha, informando que o tributo que ele estava pagando para o Município, diretamente a ele...*

M - Estava voltando tanto.

J.C. - *Por exemplo, tinha, a criança tal é cuidada todo dia e custa tanto por mês, é filha da empregada sua dona Fulana, a criança tal é filha do seu funcionário, tal, tal, tal. Se ele tivesse grana para pagar, mas puxa!... eu pago uma mixaria por isso. Uma criança na creche custa um salário mínimo por mês. A creche atendia, indistintamente, a qualquer criança. A administração da creche era privada. Nós pagávamos pelo atendimento a creche, a escola, tudo da mesma maneira. Mas eu estava falando do tributo. A função de lançar tributo não era do Prefeito, era minha. Então tem que tributar mais o menos, ou o recurso não dá para fazer tudo, ou menos tributo, tem que aumentar no quê? No IPTU, no INSS, e quem tinha o desgaste político era o Gerente. Se alguém quisesse reclamar era com o Gerente. Ia reclamar com o Prefeito: Desculpe, mas foi o Gerente que fez, tem que ir lá dar um pau nele.*

(Risos)

M - Em algum momento, no desempenho desse papel foi acenado, ou você se colocou com a possibilidade de ser candidato a Prefeito? É bem claro que o papel é técnico-administrativo?

J.C. - *É bem claro, porque você enxerga com tanta nitidez a separação entre o político e o executivo, que você...*

M - A mosquinha não pica?

J.C. - *Eu não tenho a mínima possibilidade de exercer a outra função.*

M - Eu acredito que esse modelo tem chance de vingar no Brasil se tiver uma, duas, quantas gerações forem de Gerentes que não se transformarem em políticos. Ai começa a ganhar credibilidade.

J.C. - *Exatamente. Pelo menos, se tiver 2 ou 3 exemplos de Gerentes passando por 2, 3 administrações. Para cristalizar alguns pontos.*

M - E até a idéia de que o Gerente não precisa ser da cidade. É um profissional. Qual foi o problema da interrupção da experiência?

J.C. - *Quem assumiu era um político antigo. Agora as pessoas começaram a entender mais. O homem só consegue fazer as coisas destruindo é um ódio muito grande, ele é muito vingativo, e não podia admitir nada que fosse construída pelo anterior. Então, começou a matar tudo. Ele acabou com a escola privatizada, com a saúde privatizada, com o serviço público privatizada, com as creches. Acabou com tudo; creche, então, nem se fala.*

M - E não foi mantido o corpo de diretores?

J.C. - *Não, mudou tudo.*

M - E qual o motivo que ele alegou?

J.C. - Nenhum motivo. Ele assumiu e disse que: eu não preciso de Gerente, eu mesmo sou o Gerente.

M - O Super-homem.

J.C. - *Ele não deixou nada que pudesse lembrar, até placas de inauguração ele andou tirando. Você pode andar pela cidade, tem muitos lugares com o local da placa e tá sem a placa.*

(Risos)

M - Mudando um pouco: a questão do Gerente. Qual era o perfil, vamos supor que a idéia se propague e muitos Municípios comecem a dotar o modelo. Primeiro ponto, você acha que devia sair alguma coisa de Brasília, por exemplo, o Ricardo propor um projeto, uma emenda constitucional que facultasse ou determinasse os Municípios o modelo de gerência? Bom, hoje, com a lei orgânica, é um problema que cada Município resolve, mas você acha que, como essa idéia poderia ser mais difundida?

J.C. - *Eu acho que esse é um problema de cada Município, de autonomia dele. Acho que o que precisa ser feito é a difusão da idéia. Nas escolas, informação, junto aos partidos políticos. Porque eu, por exemplo, quando uma vez consultado por um Prefeito, de uma cidade do Estado de SP que não lembro o nome. Foi por telefone, conversei, trocamos idéias, tal e no final da conversa ele disse: Olha, eu gostei muito, mas eu tenho muitos compromissos políticos.*

M - Não dá para profissionalizar tanto assim. Mas e a comunidade?

J.C. - *A comunidade tá muito longe dessas coisas.*

M - Agora, esse modelo foi trabalhado no período de campanha? O Prefeito vendeu isso para população?

J.C. - Não, isso foi depois.

M - E depois que ele assumiu ele não fez um trabalho junto com a comunidade?

J.C. - Sim, sim. A gente divulgou que eu não fui Gerente porque ele escolheu. Eu fui indicado principalmente por empresários.

M - De que setor?

J.C. - De maneira geral. Houve uma consulta à Associação Comercial, e eu cheguei quando ele médico chamou para conversar ele disse: "Eles escolheram você, não tem jeito."

M - Nessas pesquisas que eu tenho feito, às vezes eu fico com uma impressão, um pouco vaga, mas às vezes mais nítida de que, principalmente os empresários do setor imobiliário têm muito interesse. A própria Federação das Profissões Imobiliárias; alguns exemplos que eu vi de cidades norte-americanas também contratavam o Gerente para ele ser o administrador da cidade para elevar o padrão de qualidade de vida da cidade. Porque parece que há uma consciência cada vez maior do empresariado imobiliário de que quanto maior a qualidade de vida da cidade mais os seus negócios vão prosperar. E isso passa por uma gestão mais profissional.

J.C. - Isso é verdade. Aliás, tem até um modelo desenvolvido em Nova Iorque de tributação baseado nos benefícios recebidos pelo poder público daquela localidade.

M - É interessante, eu gostaria de conhecer, parece a nossa contribuição de melhoria.

J.C. - É de 1940 e alguma coisa.

(risos)

J.C.- Eu estava procurando e acabei encontrando na literatura, mas não tinha informações suficientes para chegar a isso. Mas eu acho que tem fundamento, porque hoje aqui, o planejamento urbano, a execução dos códigos, tem muita ingerência política. Beneficia, eventualmente, uma imobiliária que tá interessada naquela área. Mas, por outro lado, quando beneficia uma prejudica as demais. Então, para beneficiar todas as benfeitorias vão ter que chegar a todas e para ser interesse de todos. Quando eles percebem que só uns estão com acesso ao poder, parece que estão enxergando que é melhor racionalizar do que ficar nesse.

M - Bom, com a melhor qualidade de vida, todos ganham, todos que têm negócios na cidade ganham.

J.C. - *Essa área aqui era muito rígida, você pode perceber pela cidade que...*

M - Totalmente arborizada...

J.C. - *Mas, nesse período que esse último Prefeito entrou aí, cometeram verdadeiras atrocidades com o urbanismo. O cara andou fechando os olhos para uns tais de condomínios rurais que começaram a aparecer.*

M - O que é isso?

J.C. - *O cara monta uma pequena aglomeração urbana, loteamento, na área rural. Sem nada, sem planejamento, sem infra-estrutura, sem nada.*

M - Mas depois ele vai levar a infra-estrutura e as terras já são dele?

J.C. - *Aí vem o problema: precisa de água, o cara comprou lá e vem incomodar o saco: quer luz, quer telefone, quer pavimento, coleta de lixo, esgoto, lá no fim do mundo. Mas isso não é nada, acontece que esses condomínios não têm nada a ver com o desenho urbano daqui. E amanhã, para cidade expandir para aquele lado? O Prefeito não teve coragem de pegar isso para resolver, mas o Conselho de Desenvolvimento Econômico pegou e levou para Justiça.*

M - E o Conselho de Desenvolvimento Econômico não faz um planejamento estratégico da cidade. Ou um plano de marketing da cidade?

J.C.- *É, nós queremos fazer, mas aqui no Paraná não temos recursos para isso. Então, o povo da cidade preserva muito, ele gosta muito da cidade. Não admite esse tipo de episódio. Você pode andar na cidade inteira e não vai encontrar nenhuma favelinha. O cara começou a construir um barraquinho, eu nem precisava mandar verificar, recebia telefonema: é um lugar assim, assado, tem um cara montando um barraquinho.*

M - Tem muitos Conselhos instalados aqui em Maringá?

J.C. - *Tem o Conselho do Desenvolvimento Econômico de Maringá, que é esse aqui, tem o Conselho de Trânsito, tem o Conselho Municipal de Turismo, Educação...*

M - Assistência Social, todos esses da municipalização.

J.C. - *É. Tem Conselho da Segurança.*

M - Meio Ambiente?

J.C. - *Meio Ambiente não sei se tem Conselho, mas não passa nada em branco. Tem além disso o Instituto Paranaense do Meio Ambiente, tem uma Secretaria no Município também.*

M - Nessa idéia do Gerente Municipal, se for disseminando a idéia pelos Municípios do Brasil, qual o perfil ideal que tem que ter o Gerente de cidade, na sua opinião, em termos de formação e habilidades?

J.C. - *Tem que ter formação compatível com a atividade. Administração, Administração Pública, de preferência, ou outras mais correlatas: Direito, Economia. Mas não muito, acho até que engenheiro ...*

M - Você acha que é bom ter pós-graduação.

J.C. - *Acho que quanto mais sólida a formação, maior a capacidade de absorver.*

M - E habilidades pessoais.

J.C. - *Experiência é importantíssimo. Experiência administrativa é muito importante, na área pública, mas não só aí, eu acho que tem que ter algum conhecimento, alguma experiência, também, da atividade privada. Habilidade: não precisa saber fazer discurso, o que é uma grande coisa, e nem deve ser uma pessoa afeita a essas coisas.*

M - Não precisa ser um comunicador?

J.C. - *Não, eu acho que não convém ser, porque você sabe que o Prefeito é alguém escolhido pelo povo. Se alguém tem que aparecer é o Prefeito. Se você tem uma estrela que brilha muito, evidentemente vai ofuscar.*

M - Vai criar problemas.

J.C. - *Então, acho que uma das habilidades é justamente essa: ser uma pessoa extremamente discreta, só aparecer e botar a cara naquilo que deve, de preferência para apanhar e não para levar aplauso. Evidentemente tem que ter capacidade de raciocínio, de interpretação, um monte de capacidades que fazem parte do exercício da vida pública. Saber como atender, quando atender. Uma habilidade bastante grande para negar. Isso é importantíssimo, porque, não só negar, a argumentação de porque tá negando. Às vezes o cidadão tá fazendo um pedido e que tem um fundo político, é uma reivindicação que ele tá fazendo. Você tem que dar a negativa, quando for o caso, de maneira que ele não tenha argumento para voltar ao prefeito. Se a sua negativa for evasiva, você fica em dificuldade. Você negou e o prefeito concede.*

M - Mas isso não ocorre?

J.C. - Não deve ocorrer.

M - Mas às vezes ocorre (risos). O pior é o contrário, o prefeito nega e você...

J.C. - Isso, também. Por isso que o jogo de cintura é muito importante, para você não colocar o prefeito em xeque. Tem que ter sensibilidade para perceber que aquilo que chegou a você, veio mal-feito e, portanto, tem que dar um jeito. Mas, por outro lado, tem que ter sensibilidade para colocar que isso não pode acontecer.

M - OK. Você conheceu o Código de Ética, que os *City Manager* adotam. Se a gente tiver aqui uma carreira, quais os pontos que você acha mais...

J.C. - Não, não acho que tem... acho que aqueles de não ficar vendendo o teu emprego, não ficar rifando sua oferta de emprego, acho importante, você só aceitar um em detrimento ao outro, isso é importante sob o ponto de vista moral, agora, sob o ponto de vista da ética, acho que estão bem definidos. Por mim, adotaria na íntegra. Parece até que eles estiveram aqui no Brasil para escrever o Código de Ética.

(Risos)

M - Se bem que eles criaram um Código de Ética que são os pontos, os princípios. Aí, o dia a dia, as consultas, eles acrescentaram as recomendações. Cada recomendação que tá colocada aí é em função de uma demanda, um problema que surgiu e eles tiveram que esclarecer. Você vê aplicabilidade desse modelo em outros Municípios brasileiros, qual é perfil do Município que comporta esse tipo de modelo? Cidade pequena, grande, média...

J.C. - Eu acho que você ter uma administração profissional você tem que ter um determinado porte para ter retorno. Independente do tamanho da cidade, vai ter um prefeito. Isto está escrito na lei. Então, você já tem o custo do prefeito. Acho que cidades muito pequenas não se viabiliza e tem uma capacidade de contribuir maior que nós. Então, eu acho que isso é viável em cidades de porte médio e grande para cima. Em cidadezinhas pequeninhas acho que não é viável.

M - Eu estava vendo uma pesquisa, ainda ontem, que dizia o seguinte: as cidades, quando começam a atingir a população de 10 mil habitantes começam a procurar um gerente com um perfil de administrador de recursos. E quando a cidade é média, cidade grande, 250 mil habitantes, eles já pedem mais um administrador de conflitos do que um de recursos, no perfil do gerente.

J.C. - É porque a cidade de 10.000 nos Estados Unidos corresponde a alguma coisa aqui como de 50 mil, 60 mil, daí pra cima. Porque pelo nível de renda, de

problemas a serem colocados e demandas que são apresentadas, a cidade de 10 mil habitantes nos Estados Unidos já tem distribuição de gás, tem esgoto, tem tudo. O número de automóvel é pelo menos 5, 6 vezes maior do que aqui. Tem semáforo, essas coisas todas.

M- Eu fico com a impressão de que o Município, a localidade, as cidades lá têm menos obrigações, a administração municipal, que o nosso Município. Na área social as políticas são estaduais e federais. A prefeitura, lá, é uma prestadora de serviço, mesmo. Ou seja, é para pegar o lixo, bombeiro, segurança...

J.C. - *Eles têm menos funções sociais que nós. Em nível local, educação, posto de saúde. Mas em compensação, eles têm a polícia, o trânsito, o lixo, o gás, a infra-estrutura eles têm. Pode ser privatizado, mas a responsabilidade é do Município. Inclusive, lá a questão da polícia, é um terceiro fator, é um cargo eleito, o xerife é eleito.*

M - E consome uma verba do orçamento...

J.C. - *Em algumas cidades o xerife é ligado ao prefeito, mesmo nesse modelo. Em algumas é ligado ao Gerente. Tem cidades em que quem institui o xerife, quem convoca a eleição é o Gerente. E se o xerife não der conta, é o Gerente que vai dar conta. Então, isso vai de cada um.*

M - Que condicionantes você vê para implementação do modelo. Que é criar o modelo, precisar mudar a Lei Orgânica...

J.C. - *A maioria das leis, a Lei Orgânica do Município tem que ser mudadas. Porque pelas Leis Orgânicas que eu conheci, elas têm um defeito muito grande, porque definem todas as atribuições do executivo como atribuições do prefeito. A maioria delas. Não é: "cabe ao executivo municipal", eles escrevem: "cabe ao prefeito". Inúmeras são assim, inclusive esta de Maringá também estava quase assim. Então, se cabe ao prefeito, não cabe ao Gerente, então, tem que mudar a lei. Evidentemente, a maioria das Leis Orgânicas já definem a estrutura, secretarias, tal, quem subordinado a quem.*

M - E como é que fica a responsabilidade do Gerente da Cidade perante o Tribunal de Contas? Ele é ordenador de despesas?

J.C.- É ordenador de despesas.

M - Se tiver algum problema, responde no mesmo nível do prefeito?

J.C. - *No mesmo nível do prefeito. Quem responde, em primeira instância, por tradição... o Tribunal de Contas se reporta ao prefeito. Porque aqui o gerente é do prefeito. O Tribunal se reporta ao prefeito. Agora, a partir do modelo, no momento que você tiver a coisa independente, ele pode se reportar ao Gerente. Porque nas atribuições você coloca que o ordenador de despesa é o gerente, a responsabilidade é dele.*

M - Você não teve nenhum problema?

J.C. - Não. Com o Tribunal de Contas, não. Eu tenho um monte de ações, mas são ações políticas, do...

M - Numa visão geral, ampla, o que, na sua opinião está emperrando a administração municipal. Qual o problema a do Município?

J.C. - São de várias ordens. O primeiro é o financeiro. Nós fizemos a reforma aqui e depois o cara desfez. Os Municípios não adquiriram autonomia. A distribuição dos tributos federais acabou privilegiando os pequenos por tamanho. Então, tem prefeito que não sabia o que fazer com tanto dinheiro, já que é dado um montante mínimo, e empregaram todo mundo que podia empregar.

M - Aí vem a municipalização e falta dinheiro.

J.C. - Então, agora você tem problemas financeiros em todos os Município. Por várias razões, um porque tem a situação ruim, outros por problemas financeiros criados pelas finanças públicas do país, os Municípios foram levados a fazer empréstimos para poder resolver as estruturas, em determinadas condições, e hoje são obrigados a assumir outras condições. O juro não é mais 10, agora é 50. Que culpa eu tenho? Tem que pagar. Isso tá quebrando muita gente. E, evidentemente, a falta de profissionalismo, competência administrativa para enxergar essas coisas e resolver. O cidadão que estava aí, esse prefeito que estava aí, nós deixamos uma dívida pequenininha, ele botou mais uma dívida em cima e aí mandaram um negócio de Brasília para ele, uma tal de renegociação. Ele assinou sem ler, falta de profissionalismo puro. Um tamanho de conta tão grande, que é impossível ele ter feito aquela conta. Isso reflete que já tem uma dificuldade natural e falta capacidade para enfrentar.

M - Você vê impactos da globalização afetando o Município, ou não, não são todos...

J.C. - Como afeta a economia, evidentemente está afetando os Municípios.

M - A questão do emprego...

J.C. - Do emprego, da geração de renda, falta de capacidade de competição. Nem todos os Municípios estão preparados no mesmo nível. Tem uns que têm uma dependência total da atividade rural, principalmente os pequeninhos. De repente, você pega, vou dar um exemplo: Goio-erê, uma cidade perto, do noroeste do estado, é uma cidade que nasceu e se formou em cima do algodão. Tudo que os caras faziam era plantar, colher e transformar o algodão. Tem indústria têxtil, de confecção. De repente, o algodão do Brasil não é mais competitivo. Acabou com a cidade.

M - Qual é o nome da cidade?

J.C. - Goio-erê.

M - Vivia do algodão e quando o algodão perdeu a competitividade...

J.C. - *Evidentemente, Goio-erê perdeu a competitividade. É um exemplo da globalização. Evidentemente SP sofre, Rio de Janeiro sofre...*

M - Teve problema com a batata da Argentina.

J.C. - *Batata da Argentina, aqui no sul do Paraná. Um lugar que tenha a atividade têxtil muito grande, como ali no Rio Grande do Sul, Blumenau e Brusque, em Santa Catarina...*

M - Agora, com essa virada desses ajustes da semana passada...

J.C. - *Vai estar melhor para o Estado pior.*

M - Você vê como muda o ambiente com velocidade...

J.C. - *Olha, o Brasil já era competitivo em termos agrícolas com o dólar subvalorizado. Ninguém conseguia vender frango no mercado internacional no preço que nós vendíamos, soja, milho, esse tipo de coisa. Agora, então, vai ficar muito mais competitivo. Mas esse pessoal que tá com soja plantada, que venderam a 13 dólares, o ano que vem vão vender a menos. E os caras sabem que o dinheiro desvalorizou, estão aumentando a remuneração, ano que vem não vão pagar 13. Mas eles venderam a 13, então, estão felizes. A mesma coisa o cara que produz frango. Por que estão aumentando o frango aqui, internamente, não tem razão nenhuma. Estão perdendo a oportunidade de ganhar dinheiro, porque onde eles podem vender mais frango é lá fora, não aqui.*

M - O fato do prefeito não ter feito o sucessor demonstra que o modelo não deu certo para Maringá ?

J.C. - *Não, eu acho que não tem nada a ver. Não era o modelo de administração, é que tinha implicações políticas. O que houve foi o seguinte: o Ricardo era uma grande liderança política que estava nascendo, forte. Ele foi prefeito aos 27 anos e foi um azarão. Eram 3 candidatos, os outros 2 um começou a brigar com o outro, e ele ficou na dele, comendo o mingau pelas bordas e se elegeu.*

M - Faltou um trabalho de divulgação para a comunidade, eu sinto assim.

J.C. - *Eu acho que, provavelmente, sim. Apesar de que, na comunidade, todos tinham conhecimento. Todos sabiam do papel, da função. Mas acontece é que*

tinha muita coisa ao mesmo tempo. Esse é o problema, nós não tínhamos só essa idéia, nós tínhamos a reforma tributária, o primeiro conselho de Saúde, o primeiro sistema educacional funcionando na iniciativa privada, o primeiro programa de assistência à criança e adolescente funcionando... de formas que é muita coisa ao mesmo tempo. Não tinha uma coisa só para colocar ao público

O relatório dele no final do mandato, tinha 420 obras. Uma obra a cada 3 dias ele fez na cidade.

M - Bom, Celso, você precisa concluir o seu dia aí, está ótimo.

ANEXO F

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO-SP



PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA MUNICIPAL DOS NEGÓCIOS JURÍDICOS



LEI COMPLEMENTAR Nº. 81
DE 16 DE DEZEMBRO DE 1.997

DOUTOR JOSÉ LIBERATO FERREIRA CABOCLO,
Prefeito Municipal de São José do Rio Preto, Estado de São Paulo, usando das atribuições
que me são conferidas por Lei.

FAÇO SABER que a Câmara Municipal aprovou e eu sanciono e
promulgo a seguinte Lei Complementar.

ARTIGO 1º. - Fica criado na estrutura administrativa da Prefeitura
Municipal, 01 (um) cargo de Gerente da Cidade, vinculado ao Gabinete do Prefeito, de
provimento em comissão, no mesmo nível de Secretário, referência C-1, que passa a integrar
o Anexo III, da Lei Complementar nº. 03/90 e que deverá ser ocupado, exclusivamente, por
pessoa que esteja cursando ou tenha concluído curso de especialização de pós-graduação em
Gerência de Cidades.

ARTIGO 2º. - São atribuições do cargo de Gerente da Cidade:

I - Gestão técnica e administrativa operacional;

II - Cooperar na implementação de políticas e no estabelecimento de
objetivos organizacionais da Administração;

III - Interagir com todas as Secretarias, Departamentos da
Administração, a fim de estabelecer uma dinâmica flexível das ações do governo.


ARTIGO 3º. - As despesas decorrentes da execução da presente lei
correrão por conta de verbas próprias do orçamento, suplementadas se necessário.

ARTIGO 4º. - Esta Lei Complementar entrará em vigor na data de
sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Paço Municipal "Dr. Lotf João Bassitt", 16 de dezembro de 1.997,
145º. ano de Fundação e 103º. ano de Emancipação Política de São
José do Rio Preto.


Dr. José Liberato Ferreira Caboclo
Prefeito Municipal


Dr. Ruben Tedeschi Rodrigues
Secretário M. de Negócios Jurídicos


Dra. Maria José de Albuquerque
Secretária M. de Administração

Registrado no Livro de Leis Complementares e, em seguida publicado por afixação na
mesma data e no local de costume e, pela Imprensa Local.


Dra. Rosângela Buzzini Padoan

Arquiteto assume função de gerente do município

Milton Assis tem função de coordenar trabalho das secretarias e definir prioridades

Valéria Goraieb

Arquiteto da Prefeitura há 20 anos, Milton Faria de Assis Junior assumiu a partir deste mês uma função inédita no município. Ele é o chefe da cidade, um servidor público de alto nível técnico, que, ao mesmo tempo, assume o papel de "filtro técnico" entre os vários setores da administração pública. A função de Assis ainda não foi criada oficialmente pelo prefeito Liberato Caboclo que faz mudanças para regularizar o quadro de funcionários da Prefeitura no próximo ano. Assis e o ex-secretário de Planejamento e Economia, Orlando Bolçone, acreditam que a Prefeitura é a segunda cidade no Brasil a ter um gerente de cidade. Para Caboclo, em uma admi-

nistração onde a iniciativa civil e privada são incentivadas a parcerias e frequentes relacionamentos é necessário a atuação de técnico para estabelecer os limites e as possibilidades da administração. "Há uma complexidade de fatores nas propostas e não tenho respostas prontas. Ele é o filtro técnico. Ele diz o que pode e o que não pode. Para mim fica a decisão política", explica Caboclo.

Assis analisa que sua função permite que o prefeito seja liberado para tratar das questões de maior amplitude, determinar as grandes diretrizes, enquanto ao gerente cabe o cotidiano administrativo. "Nesta primeira semana, o trabalho tem sido principalmente o de um profissional responsável pela aglutinação dos vários setores", explica.

Bolçone acha que a função de gerente da cidade começa a ganhar definição no Brasil com Assis. Ele lembra que o cargo existe nas



Milton Assis, o gerente

de algumas administrações norte-americanas e no Canadá, mas lá os gerentes desempenham papel semelhante ao de um primeiro ministro. "Aqui vivemos uma realidade diferente e o cargo terá competências distintas", aposta.

A função do gerente, segundo o arquiteto, é permitir que as secretarias se interrelacionem cooperativamente nos projetos que de-

envolvem, evitando os acidentes de percurso e as rotas de colisão. Embora esteja desempenhando o papel de um intermediador entre as secretarias, Assis prefere não assumir o rótulo de bombeiro da Prefeitura. "Na verdade, agimos preventivamente para impedir incêndios", diz, com a experiência de quem testemunhou incontáveis sinistros administrativos durante estes vários anos.

O arquiteto também pode verificar nestes anos de trabalho na administração que a cooperação entre os técnicos e os políticos é o caminho mais curto para o atendimento dos anseios da população. "Não adianta eu me trancar aqui na Prefeitura e ficar imaginando obras grandiosas se não forem de encontro às necessidades do povo", analisa. Ele admite que já teve vários projetos engavetados e hoje percebe que eram propostas distantes da realidade política.

Técnicos de carreira da Prefeitura assumem cargos estratégicos

As mudanças no secretariado do prefeito Liberato Caboclo, que inicialmente pareciam explicáveis à luz dos interesses subjetivos do chefe do Executivo, ganham nova lógica quando observadas sob a ótica dos que passam a ocupar os cargos e não os que foram afastados. Para o lugar dos ex-secretários de Obras e Planejamento Sérgio Camargo e Carlos de Arnaldo Filho foram içados o engenheiro civil José Anézio Colombo e a economista Emília de Lemes, respectivamente.

reuiu na Comissão de Licitação, que está sendo presidida pelo advogado Adilson Vedroni, enquanto na Secretaria de Finanças o contador José Martinho Ravazzi continua responsável pelo cotidiano da pasta.

Todos são técnicos com vários anos de trabalho e experiência na administração pública. "Mais do que um lastro de segurança, esses técnicos são patrimônio da cidade, uma patrimônio de conhecimento", afirma o economista Orlando Bolçone que trabalhou com esta equipe quando foi secretário de Planejamento nas

duas administrações do ex-prefeito Manoel Antunes.

Emília acha que qualquer um destes técnicos e vários outros que desempenham funções importantes nos diversos setores da Prefeitura fizeram uma opção pelo serviço público. "Poderíamos estar trabalhando na iniciativa privada, mas queremos aplicar nossos conhecimentos na atividade pública", explica. Esse desprendimento e dedicação distanciam a imagem destes servidores do perfil cristalizado de inoperância do funcionalismo público.

Bolçone defende a necessidade

de se apostar na formação de técnicos que "pensem a cidade" e concebam soluções alternativas para os diversos problemas urbanos. Na cidade, dois cursos de pós-graduação relacionados à administração pública estão em andamento com dezenas de profissionais das mais diversas áreas participando. Um deles, promovido pela Fundação Armando Álvares Penteado —FAAP, aborda especificamente a questão do gerente de cidade. O outro, realizado na Unesp, trata da administração pública, mas especificamente da administração municipal.

ENTREVISTA COM MILTON ASSIS GERENTE DE CIDADE DE RIO PRETO.

Marcos Campagnone- O objetivo do meu trabalho é tentar entender a profissionalização da gestão local através da inserção do profissional qualificado, experiente, assumindo um cargo de Gerente de cidades. A gente pode até colocar de pronto e dizer que não é o Gerente de cidades, necessariamente, que vai ser ou, não é só com o cargo que se profissionaliza a gestão da cidade. Mas, no caso, a nossa tese é que o Gerente de cidade institucionalizado é uma alavanca para o processo de profissionalização da gestão local. Primeiro, porque já mostra, do próprio Prefeito, um interesse, uma preocupação com essa questão da profissionalização e o próprio Gerente de cidades, no seu papel, pode ter como uma das vertentes de atuação buscar a profissionalização da gestão local. É lógico que tudo isso ainda não é muito claro, a gente está tateando esse terreno. Eu precisaria até completar a pesquisa, aí de você, inicialmente, colocar um pouco da sua vivência profissional, o seu currículo, a sua formação, você é formado em que área, que experiência profissional você tem, porque nós vamos fazer essa tese do ponto de vista dos atores que atuam nesse processo e que são, principalmente os Gerentes. Então, do ponto de vista dos atores, de início precisaria saber sua atuação profissional e a trajetória profissional que você percorre até chegar a esse ponto de assumir um cargo inovador e pioneiro no Brasil, de Gerente de cidade. É isso que eu queria inicialmente de você.

Milton Assis - Bem eu fiz um curso de Arquitetura e Urbanismo na Universidade de Brasília, entrei em 71 e concluí em 76 e vim para São José do Rio Preto, que é a cidade dos meus familiares. Já no primeiro ano, 77, eu comecei a trabalhar na prefeitura. Fui contratado para fazer um projeto específico, que era de sinalização urbana, placas, bem na área de urbanismo. Eu tinha também um escritório de Arquitetura mas eu me enveredei para essa área pública e não saí mais. Um ano depois eu comecei a fazer o curso de mestrado em São Carlos, na área de Planejamento Urbano, na USP, vindo a concluir a tese já bem mais para frente. O tema foi uma avaliação de desempenho de sistema de transporte urbano, relacionado com a estrutura urbana das cidades. Eu recebi, na época, uma bolsa da CAPES e da ETPU e exigiram dois orientadores; um com o enfoque mais do transporte e outro de planejamento urbano. Então, em paralelo às minhas atividades na Prefeitura, eu acho que uma coisa que me motivou muito foi em 78 para 79, São José do Rio Preto entrou num programa de cidades de porte-médio, do governo federal, com verba do Banco Mundial, foi a única cidade do Estado de SP. Havia acho que 12, 13 no Brasil, atrelada a uma política urbana que se pretendia montar no país. Foi naquela seqüência: houve aquele plano para regiões metropolitanas...

M.C. - A GLURB?

M.A. - Isso, exato, e depois, num segundo momento, via Ministério do Interior, saiu esse projeto para as médias do interior do país. O grande objetivo era até conter fluxo migratório, pegar as cidades que estavam mais bem estruturadas. Então, muitas cidades eram do próprio nordeste, umas de Minas. No Estado de SP a única foi São José do Rio Preto. Eu acho que foi muito positivo, para mim, pessoalmente, para cidade foi sensacional, porque na época foram gastos aqui recursos na ordem de 26, 30 milhões de dólares em vários projetos. Mas foi muito bom que se montou uma equipe. A filosofia era do Banco Mundial e se queria, na realidade, criar dentro da estrutura da prefeitura de São José do Rio Preto, e nas demais, aquela história de não vender o peixe, ensinar a pescar. Acho que avaliaram que estava muito desestruturado também do ponto de vista administrativo e criaram as chamadas UAS - Unidades de Administração por Subproduto - um nome muito técnico, que era uma prefeiturinha, dentro da prefeitura, abrangendo 4 grandes áreas. Seria a área da infra-estrutura urbana, com uma gerência, que ficou comigo, Gerente, em 79, da infra-estrutura urbana da cidade. Havia a gerência de Emprego e Renda, que não se falava muito naquela época, mas já era um sintoma. A gerência de Infra-estrutura Social, porque o projeto era muito forte em dar condições nas periferias das cidades, cruzada com a questão do emprego, infra-estrutura, tal. E a quarta era da própria administração desse projeto, que era a UAS. Então, foi uma experiência muito rica, uma equipe seleta de colegas que depois se tornaram secretários, 3, 4, 5, colegas posteriormente se tornaram secretários. E nesse processo, que durou 3, 4, 5, anos, foram feitos investimentos tanto na área física - e no caso eu coordenei - que foram investimentos de infra-estrutura, fez-se viadutos em bairro que estava isolado da cidade, passagem sobre aos trilhos da Fepasa, foi feito interceptor de esgotos, enorme. E dentro daquela idéia de aprender a pescar, foi feito um diagnóstico da cidade, em toda a área. Foi uma espécie de um Plano Diretor, uma radiografia da cidade inteira. Então, o que aconteceu: foi feito esse diagnóstico, saíram as fichas de projeto, que seriam como enfrentar aqueles grandes problemas levantados na cidade. Havia um procedimento de avaliar se aqueles projetos eram eficientes e eficazes para resolver, uma metodologia toda própria. Eu me lembro que quase todos foram aprovados, com exceção de um, porque já havia o componente de não serem projetos paternalistas. Os projetos tinham que ter auto-suficiência econômica, não necessariamente financeira. A questão de custo-benefício, que o projeto poderia ter um benefício social quantificável em que, por exemplo, um trabalho na área de transporte: que aquela pessoa, multiplicada aos milhares, teria uma redução do tempo de deslocamento em transporte. Isso representa, no mínimo, em lazer a mais, em melhorar as condições até de produtividade dele no trabalho. Então, era uma contabilidade inteligente que foi adotada e os projetos todos foram aprovados, com exceção de um, que foi do tratamento de lixo, porque o projeto, na época, não se mostrou viável com a questão do retorno, inclusive financeiro. Isso foi muito estimulante e ensinou eu abandonar escritório, concluir o mestrado.

M.C. - Quanto tempo você passou em São Carlos?

M.A. - Olha, eu acabei fazendo a tese lá para 85, 86, a conclusão do curso. Só que imediatamente eu fui convidado, porque eu fiz muitas relações com o pessoal da civil, um professor me convidou para fazer o doutorado na área de transportes, lá. Eu fiz rapidamente todos os créditos, fiz parte em São Carlos e parte na USP de SP, na FAU velha, na Maranhão, disciplina de Planejamento Urbano e...

M.C. - Nesses projetos, você, de alguma forma, articulava setores da iniciativa privada, ou da sociedade organizada, ou eram mais o grupo técnico que trabalhava nesses projetos.

M.A. - Naquela época, menos, mas acho que surgiu, porque havia ainda muito preconceito e um afastamento muito grande entre a questão do público e do privado. Com resquícios até hoje, a gente vê no funcionário público, "eles e nós", o outro lado do balcão. A nossa cultura é muito assim, que o empresário tá ali para levar vantagem em tudo e que dificilmente vai se admitir uma parceria, tal. E o funcionário, que até por estabilidade de emprego, pode fazer algum desaforo ali, que não vai acontecer nada, às vezes um péssimo atendimento, até se esquecendo que o munícipe, que é o cliente, na realidade, é o que paga o salário dele. Então, já naquela época havia. Mas um projeto que eu acho que começou a fazer que a gente quebrasse um pouco isso, daí eu volto a falar da filosofia toda desse projeto de cidades-médias, em nível nacional - nós fizemos os dois primeiros mini-distritos integrados na cidade. Eles, então, tinham como estava dentro da gerência de Emprego e Renda e tinha uma interface com a minha gerência, de infra-estrutura. Mas as equipes eram integradas. Qual foi a idéia, até parte disso virou a minha tese, era concomitante. Nós matamos alguns coelhos, vamos dizer assim. Naquela época ainda tinha BNH e a idéia era fazer os conjuntos lá na periferia, nos terrenos a preço de banana, nem sempre, porque depois o custo se elevava muito para levar infra-estrutura, além da valorização, que era a velha estratégia de valorizar terrenos particulares e tal. Então, a gente demonstrou que se pegássemos alguns vazios dentro da cidade, mesmo aparentemente mais caros, economizariamos, primeiro na própria infra-estrutura e daí, os conceitos vindos dessa área de transportes, em que a redução das necessidades de deslocamento das pessoas dentro da cidade geraria uma economia fabulosa, isso multiplicado aos milhares ou até aos milhões, anos a fio. Com isso nós bolamos os primeiros mini-distritos da cidade, integrados com os conjuntos habitacionais, preenchendo vazios urbanos e foram complementados com escolas, creches, postos de saúde, o que reduz ainda mais a necessidade de deslocamento. Foi feito o primeiro deles que pegou uma onda fabulosamente positiva que foi a fase boa do plano Cruzado. Então, o empresário, por isso que o começo da conversa foi em relação ao empresário, ele, pela primeira vez, teve à sua disposição, e a sinalização de que o Município estava fazendo distrito, em que o preço da terra, acho que não chegava nem a ser subsidiado, mas a preço de custo, em muitas prestações e com infra-estrutura e condições dele entrar. Daí, todo o apoio oficial para ele melhorar o seu negócio. A cidade já tinha um perfil de pequenas e médias empresas. Esse primeiro foi um sucesso, coincidiu

com a primeira fase do plano Cruzado e nós preenchemos um terreno excelente, saída para SP, zona sul da cidade, foi feito o mini-distrito que depois veio a se chamar Tancredo Neves. Atrás dele, separado por uma faixazinha de transição, de 100 metros, aproximadamente, uma vez que as indústrias não eram poluidoras, um conjunto habitacional, onde, teoricamente, a pessoa iria de bicicleta ou a pé, ela moraria no Conjunto Habitacional e trabalharia, teria uma possibilidade de emprego muito perto de sua casa, onde as mulheres com as creches, com as escolas, poderiam deixar seus filhos tranqüilamente e também liberaria a mão de obra feminina para a renda familiar. Então, foi um projeto muito integrado, muito interessante. Então, pela primeira vez, voltando à questão empresarial, a gente começou a lidar com o empresariado, quebrando um pouco aquela distância, aquele gelo que havia. Posteriormente a cidade deu seqüência aos mini-distritos e esse ano agora nós vamos fazer o 12o. Foi realmente um sucesso. Ele quase concorreu com outro projeto, até um pouco mais antigo, dos distritos industriais convencionais para médias e grandes empresas. Dentro desse projeto de cidades médias foi feito mais um distrito e agora estamos no terceiro. Proliferou bem mais essa idéia dos mini-distritos. E o empresariado, de lá para cá, com altos e baixos, entra Prefeito, sai Prefeito, vários administradores, uns tratam com um pouco mais de abertura, outros com menos. Houve um caso, não sei se faz parte do folclore da cidade ou não, de uma empresa muito grande que deixou de ser instalada na cidade principalmente em função de não se dar um tratamento adequado à questão, então, as lendas dizem que são várias as empresas. Mas 4 ou 5 empresas que deixaram de fazer investimento na cidade. No momento o pensamento é totalmente outro, a cidade ainda tem alguns resquícios. Foi uma luta, para você ter uma idéia, Parque Beto Carreiro, um parque temático que qualquer cidade do país gostaria de ter, e falávamos de um investimento da ordem de 30 milhões, ao longo de alguns anos, houve uma polêmica danada. Grupos, alegando ora uma questão, ora outra questão ambiental, que nós seríamos os últimos a descuidar, a lei contempla tudo isso. Mas mistura muito "eu sou contra o que? A figura do Prefeito, a política?" e há muita confusão no ar em relação a quem são os heróis e os bandidos. Há uma dificuldade, por tantos anos de falta de discussão, enfim, isso acabou sendo aprovado na Câmara com muito retardamento, a ponto quase que ele perdeu os parceiros para fazer o investimento, mas depois de uma pressão até popular, a coisa reverteu, a Câmara, popularmente o projeto foi muito bem aceito, encheu-se a Câmara no dia da votação, foi aprovado. Nós temos uma confirmação de que eles vão participar da licitação, nós vamos abrir uma agora no final do ano e é um investimento que eu tenho certeza de que vai ser muito bom para cidade. De uma forma semelhante nós temos um problema na área central da cidade, de trânsito, de congestionamento e que tá ensejando uma coisa até prevista no Plano Diretor que a gente coordenou há alguns anos e por tendências espontâneas tem havido uma descentralização da cidade. Até aí, tudo bem, desejável, até. O centro, e nós temos recortes de jornal do começo da década de 80 em que, arquitetos, engenheiros e sociedades discutiam e alertavam profissionalização problema de excesso de concentração no centro e acabou acontecendo. Em que pese a

desconcentração, o centro passa até por um certo processo de deterioração. Não obstante isso, a gente desenvolveu um projeto de uma garagem subterrânea. Aí é que vem um pouco da confusão: Mas se quer descentralizar... É que, a garagem, no passado a gente já rejeitou uma grande garagem, aliás, não era uma garagem era um shopping que ia ser feito e foi rejeitado, nós mesmos nos posicionamos contra. Agora não é, é uma garagem bem menor, para você ter idéia, numa das praças caberiam 450 automóveis, com a rotatividade e tal, mas não é nenhum megaprojeto, pelo contrário. Sendo que é para pagar uma conta, porque ali em volta tem muito comércio que a gente não deseja que ele se deteriore, que as pessoas que estão empregadas percam seus empregos e para não acontecer o que acontece nas grandes cidades, nos grandes centros. São Paulo mesmo é um exemplo disso, em que você acaba tendo uma área marginal, de prostituição, violência, deteriorada. Então, essa garagem também é um processo que tá sendo uma luta. Parece que agora, na terça-feira, finalmente, a Câmara já deu sinais que vai aprovar e nós vamos fazer uma licitação buscando parceiros da iniciativa privada. A Prefeitura não vai gastar nenhum centavo nisso. Pelo contrário, vai ter como fazer a reconstrução da praça, que já tá feia, deteriorada, e o subsolo que vai ser utilizado em dois níveis, para essas 450 garagens. Mas sempre há essa desconfiança de que o cara vai ganhar dinheiro. Mas lógico, só que a gente tem feito, insistentemente convite para várias empresas, o pessoal fala: Olha, esse projeto não é tão atrativo assim, não vai dar um grande retorno. Então, é cultural o processo, tem que enfrentar. Outro, nessa área de relação com empresas, que você colocou, nós temos uma estação rodoviária já bastante obsoleta, numa área muito central, gera inúmeros problemas de trânsito e sequer com a modernização dos ônibus, até questões como determinados ônibus não podendo entrar ali, porque bate na viga, existe. Nós estamos vendo também uma forma de fazer uma nova rodoviária, sem investir recursos públicos, quando muito entrando com o terreno e estudando as formas de reciprocidade para que amortizem o investimento ao longo do tempo. Tem também a questão, que a gente, no congresso da ICMA, nos Estados Unidos, a gente aproveitou a oportunidade e devolveu uma visita a um grupo de empresários americanos que já estiveram aqui na cidade. A idéia, no rastro da idéia do Beto Carneiro, é criar uma estrutura de turismo, ainda que regional, de um nível de renda que não seja tão elevado, mas que daria desdobramentos enormes na economia da cidade, porque gera uma rede de restaurantes, hotéis, empregos que você gera no investimento nessa área de turismo é proporcionalmente muito maior. Então, esses empresários que eu estava dizendo, lá nos Estados Unidos, estariam dispostos e foram convidados para isso, para fazer um parque aquático, aproveitando todo esse sol de 40 e tantos graus que nós temos em 330 dias do ano, e muito calor. Nós dispomos de uma área muito boa para isso, mais de um milhão de metros quadrados, numa região próxima ao aeroporto, da principal rodovia, que é a Washington Luís, e a idéia, e agora a gente quer avançar nesses estudos, é atrair outros empresários, porque a área é muito grande só para implantação do parque aquático. A idéia é fazer uma divisão, como se dividíssemos, como uma pizza, onde além do parque nós teríamos um centro de convenções, eventos, feiras, um médio pólo hoteleiro

que reforçaria o pólo turístico e mais uma outra atividade, que poderia ser um segundo parque temático. Porque um depende do outro para sobreviver. O temor desses empresários americanos é que se faz o parque aquático e vem outro Prefeito e faz um Conjunto Habitacional do lado, vai interferir, vai impactar. Mas isso são sonhos, projetos ansiosos, mas que a gente tá aí, só pra retratar a relação com a iniciativa privada, que tá se abrindo.

M.C. - Mas vendo você fazer essa exposição me ocorrem duas coisas: primeiro, que você tem uma visão, como Jaime Lerner, Rafael Grecca, de operar a transformação física da cidade. É interessante esse perfil que a gente começa a sentir, pelo menos numa primeira impressão. E outra, também, tenho lido alguns casos de City-managers norte-americanos que são contratados pelo Conselho ou pelo Prefeito, justamente para dar esse impulso, através também da transformação física da cidade, das operações urbanas ou de fomentar o mercado imobiliário. É interessante que a gente já começa a sentir um delineamento de um campo de atuação que vai sendo caracterizado como a sua prática. É lógico que a gente está... não deu para tirar conclusão nenhuma, mas eu senti que começa a caminhar por aí. Você falou, então, da articulação com o setor privado. E a articulação com a comunidade, por exemplo, quando a comunidade vai na Câmara, pressionar para aprovação do projeto do Parque do Beto Carreiro, foi espontaneamente ou teve algum de articulação que foi feita, ou mesmo em que situações você trabalha mais próximo da comunidade, de trazer a comunidade para participar da gestão da cidade ou se você estimula o trabalho voluntário dos cidadãos, ou que mecanismos institucionais, ou não, você utiliza para trazer a comunidade para ajudar na gestão da cidade, ou até um trabalho de conscientização do cidadão para que ele também tenha responsabilidade perante a gestão da cidade.

M.A. - Bom, vou começar a te responder cronologicamente, até meio de trás para frente. Do presente por passado recente. Para você ter uma idéia, nós estamos concluindo, essa semana, um projeto chamado "Cidade Limpa", que teve a parceria imprescindível, no caso, da TV Globo, que é a TV Progresso local. Lógico que não precisa dizer do poder de penetração nos lares, na vida das pessoas que a televisão, a TV Globo, no caso, tem. Foi uma parceria que foi boa para ambos, porque está tendo uma nova política de regionalização das tvs, e tal e só isso já ajuda muito. Mas, da expectativa inicial, que seria aí coletar, nas residências, envolveu toda a cidade, na medida que a mensagem era a seguinte: Cidadão, faça uma faxina dentro da sua casa, separe todo o material imprestável que tiver, sofá velho, geladeira quebrada, vasilhame, tudo, e coloque na calçada, no dia previamente anunciado, que os caminhões da prefeitura vão passar retirando. De uma estimativa inicial de coletar 300, 400 toneladas, o projeto precisou ser prolongado por duas semanas mais. Inicialmente eram duas, já tá passando de 4 e até o momento, estamos na fase final, já ultrapassou 2 mil toneladas de material coletado.

M.C. - Qual é o objetivo?

M.A. - O objetivo é duplo, por isso que eu comecei a responder por essa. O objetivo-fim é realmente melhorar as condições de higiene, saúde da população, ligada à questão da dengue, enfim, da saúde, mesmo. Até esses materiais dentro de casa, criança se machuca, material pontiagudo, enferrujado. Teve esse componente da higiene e da saúde, que é uma coisa muito objetiva. Mas, talvez, o maior objetivo tenha sido o outro, mesmo, educativo, de envolver a população em projetos comunitários onde, em paralelo, nós utilizamos os jornais e a tv para passar notícias: Olha, isso tá sendo feito, mas, cidadão, toma cuidado. Isso é uma obrigação, você não pode jogar lixo no terreno ao lado da sua casa, isso gera multa. Falava um pouco de multa, quer dizer, não ficou naquele tom paternalista, bonzinho: Olha, põe na calçada... Então, foram feitas as mensagens, tinha vinhetas, chamadas fora dos jornais, que mostravam que você não podia jogar nos bueiros. Nós temos um problema sério de entupimento de bueiros, que o pessoal joga lixo dentro do bueiro, garrafa vazia, enfim toda porcariada. Lógico que não vai ser numa única campanha, mas a cada nova campanha dessas, vai ficando alguma coisa. Então, eu estou começando com uma coisa que foi positiva, que contou com a tv Globo, que tem um poder tremendo de sensibilização.

M.C. - É um "5 S" comunitário, operação descarte!

M.A. - É.

M.C. - Genial.

M.A. - Coincidiu com um período em que a prefeitura também guardou um pouco dos seus recursos, contratou algumas firmas terceirizadas e, concomitantemente, tá fazendo a limpeza dos terrenos. Essa época do ano chove muito, o mato cresce nos terrenos baldios, particulares e públicos. Então, tá sendo feita essa limpeza, a limpeza de bueiros, boca-de-lobo, então, tá se somando e dando uma idéia de que tudo foi dentro do Cidade Limpa. E não deixou de ser. Houve, esqueci de dizer, além da TV Globo, uma participação na coordenação do Rotary Club da cidade, nós envolvemos, conseguimos sensibilizar as empresas de caçamba, que fazem o controle de caçamba na cidade, que também deixaram, são 15 empresas que se cotizaram, fizeram rodízio, deixaram as caçambas nos bairros 1, 2, 3 dias. E é um pessoal que a gente tá cevando para ver se a gente constrói agora uma estação de reciclagem de entulhos, que reduziria muito, porque a gente tem o problema que acaba o pessoal jogando entulho no córrego e no rio mais próximo que tem, porque o alto custo é o transporte. Então, estamos já meio cevando esse pessoal para que eles assumam. A gente abre uma licitação e eles participam como consórcio, como entidade, seja o que for e assumam a operação dessa usina. Mais uma vez um caso de relação com as empresas. Mas falávamos da comunidade participando. No caso do Beto Carreiro a coisa começou muito mais fria e eu diria, assim, vou te dizer, e isso é facilmente constatável, que há um afastamento muito grande das comunidades em geral, no país todo, em todas as cidades, da, primeiro o jargão é dizer que é a classe política, que o pessoal não acredita mais nos políticos, que houve esse

distanciamento, mas, de uma forma ou de outra, sem dizer quem é o culpado e quem deixa de ser, há uma desconfiança enorme. Para você ter uma idéia, esses dias a gente estava discutindo na Câmara uma eventual concessão dos serviços de águas e esgotos da cidade, ou criar uma autarquia, já que nós temos um problema que caminha até para uma certa situação de caos se não forem tomadas uma série de medidas no sistema de abastecimento de águas e esgotos. E participação é mínima, pouquíssima gente. Até porque o horário, as pessoas estão ocupadas, no trabalho, tentando ganhar seu dinheirinho para pagar hoje o que comeu ontem. As dificuldades são muito grandes, o deslocamento, tudo isso é muito difícil. Mas, de qualquer forma, há um distanciamento grande, sim. E, vira e mexe, você, e aí talvez seja o ponto difícil ou até o ponto alto da participação do Gerente, já que de tempos em tempos a figura do Prefeito encarna, de certa forma, até todos os ódios da população, sobre a figura, independente de quem seja ele. Então, ou porque se aumenta algum imposto, um palavrão, uma dificuldade, o IPTU, alguma coisa desse tipo, ele passa a ser o vilão da semana, ou do mês. É um relacionamento difícil. Ora porque tem um órgão de imprensa, um jornal, que não gosta daquele Prefeito, já tá pensando em fazer a campanha do outro. Então, os atritos nessa área política são muito grandes. E a relação do Executivo com o Legislativo quase sempre é muito conturbada. Vira um cenário de uma certa confusão onde, de vez em quando a gente acaba entrando no processo para abaixar um pouco a temperatura. Como o pessoal sabe que a gente é neutro politicamente, é um técnico. Porque o vereador também te vê de algumas maneiras, as leituras que eles fazem e o seguinte: Epa, espera aí, esse cara pode querer amanhã ser candidato a vereador, vai tomar uma vaga aqui. Ou até para Prefeito, aí o Prefeito é que fica preocupado, tal. Acho que essa postura do Gerente, como alguém juramentadamente que não vai participar de um processo eleitoral. E no meu caso eu acho que até a prova foi a aprovação por unanimidade na Câmara, eu já passei por algumas gestões e nunca fui mordido pela mosca da política. E isso passa e creio que eles fizeram essa leitura quando aprovaram, e já sabiam que seria eu, talvez assim: o que abunda, não prejudica, se isso não der para ajudar, coisa e tal, acho que o Milton não vai ser a pessoa que vai querer, não tem ambições nessa área política. E foi num momento em que depois o tempo mostrou isso, também, nesses momentos de atrito, de discussões, a gente conseguiu de certa forma, em verdadeiras tempestades, tocar o dia a dia de uma maneira um pouco à margem das paixões.

M.C. - Mesmo que você não tenha nenhum projeto de natureza política você tem algumas funções que podem ser caracterizadas como um papel político?

M.A - Olha, ontem mesmo, hoje é dia 12, 13?

M.C. - 12

M.A - A manchete dos jornais é essa, nós acompanhamos os colegas secretários, a secretária de Planejamento, Emília, que é responsável pelo projeto tanto do orçamento, que foi votado há poucos dias, também fruto de negociações com a Câmara, e agora, especificamente, a do IPTU. E estava um ambiente muito tenso

e ontem mesmo nós acompanhamos e o secretário de Finanças e mais o pessoal que elaborou a lei, nós também tivemos participação direta e foi a segunda rodada nesses dias para tratar o assunto do imposto. Há uma situação veio sendo gerada há anos que é ter dois tipos de cidadão na cidade. Nós temos mais ou menos a metade dos lançamentos, por demagogia, questões de ordem política, os imóveis mais antigos não vinham sendo atualizados. Isso foi dando um distanciamento muito grande e se perdeu muitas ações na justiça porque o vizinho recebeu um imposto, por ter uma habite-se novo, digamos de 300 mil reais no ano e o vizinho, de 30, no ano, que não paga nem o carnê. É uma situação complicada, tanto para o Prefeito, politicamente, como ele vai equiparar, corrigir uma distorção de muitos anos, em que para não mexer nos que estão certos, e por questão de isonomia e justiça fiscal, você tem que elevar e equiparar e dá, às vezes, aumentos que o número assusta. É o seguinte, se o cara pagava 3, passar para 13, percentualmente dá um número absurdo. O pessoal fala: Ah, mas vai aumentar 2000 por cento, 500 por cento. Então, um embroglio político dos maiores. Mas para não entrar na especificidade da coisa, mas te responder, ontem não foi o Prefeito, ele ficou na prefeitura e depois a secretária ligou para ele e disse: "Tem uma contraproposta aqui que é pelo menos dar um desconto pela pontualidade: dez." "Não, dez é muito, quero 5". Nós fizemos esse papel de articulação, de negociação do executivo com o legislativo e que no final houve uma concordância. A votação vai ser segunda-feira, mas nós achamos, parece que chegou-se no consenso. Nós já estávamos levando um projeto substitutivo, onde demos também o gostinho político para Câmara para dizer: "Olha, nós conseguimos para vocês uma série de reduções, principalmente nos bairros mais populares, tal." Então, constantemente a gente acaba também entrando no processo. E o Prefeito mesmo já declarou, se não me engano na palestra na Câmara em SP, que ele se sente às vezes até aliviado em transferir esse tipo de discussão para gente, para essa equipe. Eu ponho no plural, nós somos uma equipe, boa parte dos colegas Gerentes de cidade também dizem, e são pessoas muito qualificadas e entra na tua tese da qualificação e da profissionalização da administração pública. Isso é muito importante, a gente sempre fala no plural, uma andorinha não vai fazer verão nunca. Essa profissionalização passa por isso. E no meio você tem pessoas mais dadas às conversas com a comunidade, com a população.

M.C. - você tem uma equipe, gerencia um...

M.A. - É, mas deixa eu falar só para finalizar, se não vão falar que são tudo flores, naquele caso do Beto Carreiro, para você ter uma idéia, eu fui várias vezes, algumas até sem ser convidado. Um dos grupos que mais fez oposição é um grupo chamado, por incrível que pareça, e tomara que houvessem vários "Associação Amigos de Rio Preto". AMIRP, que congrega várias entidades de bairro. Quer dizer, só pela simpatia do nome eu mesmo sou levado a dizer: "Vocês são amigos da cidade, eu sou super-amigo de vocês." Em algumas coisas convergimos, mas nesse caso, especificamente, até porque o próprio pessoal, pode ser que eu esteja errado, eles misturam os interesses, e não é por ser a

AMIRP que, tal... Só como curiosidade, eu, assim que eu assumi, havia uma disputa, para variar, do imposto do IPTU do ano passado. Me convidaram e eu fui, no meio de uma época de antagonismo ao Prefeito, muito grande, farpas e mais farpas. Fui, até para assistir a uma palestra de um promotor que também estava batendo pesado no Prefeito. Me apresentei, não devo nada para ninguém. E a AMIRP, mesmo, no decorrer desse projeto, agente quer ir para esclarecer, eu vi um convite à população para ir na Sociedade dos Engenheiros discutir os dois projetos: O Beto e a garagem. Eu sou cidadão... eu vou. A gente procura ir atrás, mas no geral, esse lado com a comunidade tem ainda um bom trabalho para ser feito, principalmente com as de periferia. A prefeitura tem, e a menina dos olhos do Prefeito, é até uma dás, o meu trabalho, a minha equipe, no curso de Gerente de cidades, a tese, que foi um projeto de parceria para as creches, com a iniciativa privada. Existe hoje um grande de creches parceirizadas, onde a prefeitura ora entrou com o prédio e uma entidade assumiu, ora uma entidade espírita, católica, outra evangélica, maçonaria, tal, com a cláusula de que não se deve nunca usar a creche para doutrinar. Mas é um processo que tem alguns desvios de curso, mas no geral tá indo muito bem. Esse pode ser um grande canal, aliás, já tá sendo um canal, de se ter um diálogo mais lá na periferia, via creche. Existe o programa do Leite, feito pela Secretaria de Agricultura e Bem-Estar Social, em que dá leite na periferia para as populações pobres. A pessoa que vai buscar sempre recebe uma mensagem, se tiver convocação para uma reunião tá mais fácil de acontecer, então, a gente quer usar toda essa infraestrutura, de creches, escolas, para aproximar e fazer o contato com a comunidade.

M.C. - Você acha que atua um pouco como um sparring do Prefeito, de segurar um pouco a... um papel até meio protetor?

M.A. - Acaba acontecendo, naturalmente, mesmo porque, até por uma questão de lealdade, não à pessoa, também à pessoa. Eu mal conhecia o Prefeito antes de me convidar. Acho que se ao longo de alguns anos, se tivemos 2, 3 diálogos, foi muito. Lógico que hoje a gente tá muito afinados, como amigos, mas lealdade ao cargo e à investidura dos dois cargos. A minha sala é do lado da do Prefeito, nós usamos a mesma estrutura. Até foi uma pergunta sua, nós não geramos nenhum novo emprego, novo cargo, até propositadamente. Eu uso a mesma estrutura do Prefeito, a secretária...

M.C. - E assessores técnicos?

M.A. - A gente tá, não sei se naquela época foi intencional, mas eu diria que hoje nós faríamos da mesma forma. Veja bem, apesar de na lei que criou o cargo, e que é muito simples, de uma página, muito simplificado, fala em caráter de experiência, não se criou nenhuma estrutura. Acho que até me dá mais moral para enfrentar essas reformas administrativas, tal. Pelo contrário, agora houve enxugamento geral, amplo e irrestrito na prefeitura e muitas cabeças rolaram e no nosso caso não tinha ninguém para tirar. Mas eu acho que tem, apesar de lá constar que é a nível de secretário, eu acho que essa condição tá sendo muito

importante, para estar ali do lado do Prefeito. E não sou chefe de gabinete, com essa função de agendamento, como secretário particular. Até para não confundir perante os outros secretários, se não seria uma Secretaria a mais. Creio assim, se fosse uma Secretaria de governo, passaria ser uma questão semântica, Gerente de cidade, Gerente municipal, secretário de governo, qualquer outro nome, acho que ficaria caracterizado como uma Secretaria a mais, com assessor, porque aí os outros vão brigar para ser assessor.

M.C. - E como é sua relação com o Secretariado?

M.A - Eu diria que é muito boa e até, tenho que quebrar um pouco a imagem, porque houve coincidências. Uma semana antes de eu ser nomeado houve uma reforma administrativa muito grande, o Prefeito destituiu 5 secretários que ele trouxe no começo da gestão. Ao nomear os novos secretários, ele nomeou funcionários da prefeitura, de carreira, em Secretarias importantíssimas, de Planejamento. No Planejamento nós éramos 3 assessores do secretário que saiu nessa reforma: eu, A Emília e Colombo. Antes de eu ser convidado, o atual secretário, o Colombo, foi convidado para assumir a Secretaria de Obras, pesadíssima, importantíssima. A Emília foi chamada para ser secretária de Planejamento e eu fiquei no chapéu. Um outro colega, mais adiante, veio a ser o secretário de Finanças, funcionário de carreira, também. Um outro cargo importantíssimo, que é o presidente da Comissão de Licitação, também aluno do curso, já estava no cargo. Então, pouco a pouco ele foi prestigiando o pessoal da casa. E tem os que ele trouxe, que eu acho até que tem que ter esse mix com pessoas que vêm da comunidade, até no sentido da profissionalização, nem todos são profissionais, digamos assim, nas suas respectivas áreas, mas oxigena a administração pública com conhecimentos que traz lá de fora, acho que é uma mistura muito salutar. Então, do relacionamento: de cara, eu tenho um núcleo importante do Secretariado que são colegas, amigos, e eu fui até posterior a eles. Em uma semana, 10 dias, mas fui.

M.C. - Mas eles te prestam contas? Tem uma relação de vinculação, subordinação? Eu sei que é complicado, mas para entender a estrutura.

M.A - Olha, isso, até o momento, não precisou ser colocado na mesa, mas até misturando um pouco a amizade com o próprio trabalho, não deveria ser assim, mas isso nos permite digamos, lavar a roupa suja quando é necessário. Mas eu comecei e não completei a idéia de que é uma restrição, a gente não quer nunca caracterizar isso como uma panelinha. Então, o meu trabalho, hoje, com os outros secretários e desses colegas para com os demais, tem que ser sempre no sentido de somar, é uma grande equipe. É uma dificuldade, porque são anos de coleguismo, realmente, isso é um fato que todo mundo tem conhecimento. Agora, nessa relação hierárquica, eu, sinceramente, não tenho procurado ao longo desse ano e pouco como Gerente de Rio Preto, como se diz, caracterizar muito e dar uma importância demasiada a essa figura, dentro de uma hierarquia...

M.C. - Um grande executivo de cidade...

M.A. - É. Na realidade, comparado com o futebol, numa comparação meio grosseira, como a gente pegou um momento em que havia dificuldades de ordem financeira, todos os Municípios brasileiros passam, o nosso até não é das situações piores, porque não é um Município que tenha dívidas contraídas de médio e longo prazo e tem uma receita, um orçamento mais ou menos equilibrado. Mas, enfim, já há algum tempo existe esse núcleo, eu diria até que liderado por essa nossa colega do Planejamento, que assumiu com um pulso muito forte a contenção de despesa. Eu costumo dizer que eles estão jogando na defesa e eu procurei entender esse momento e, até por uma questão de dar uma credibilidade para administração como um todo, eu me prontifiquei a ser uma espécie de um Romário, ficar impedido lá na frente. Nós pegamos alguns projetos especiais, com reflexos na economia, na parte física da cidade, mas todos eles dão bons desdobramentos, até políticos. Não que sejam feitos para atender só o lado político, mas se é bom, se funciona, a população vai gostar, e pode até gerar resultados políticos para o próprio Prefeito, isso se alastra para equipe, ela, como um todo, passa a ser mais confiável. Então, dentro, não que vá sempre assim, mas durante um certo tempo a gente tá trabalhando assim. Tem um pessoal que tá cuidando da tarefinha de casa, fazer o dia-a-dia, acertando as pendências financeiras da prefeitura, organizando a casa, alguns cuidando até mais da relação com o funcionalismo, que tem problemas, também. Nós temos um regime, que não tem 2 regimes, tem 5 regimes, tem estatutário, estável, o não-concursado que é estável pela constituição, tem isso, tem aquilo. Nós temos uma previdência criada no papel e que não foi implantada, enfim, tem um pessoal que tá jogando na defesa e eu faço entre o meio de campo e o ataque, em projetos especiais que o Prefeito me confiou.

M.C. - Você faz captação de recursos pra esses projetos, ou é o Prefeito, ou são os dois?

M.A. - Os dois, mas funciona mais ou menos assim: ora através de um ofício, de algum procedimento, ele sabe antes do que eu e chama, a gente vai dar todo respaldo técnico. São feitas todas as apresentações, as viagens, Brasília, SP, a gente faz os primeiros contatos. Isso a gente assume e minimiza o trabalho dele nos contatos futuros.

M.C. - Ele está mais liberado?

M.A. - Bem mais liberado, bastante liberado. Ele confessa. Ora é a gente que tá aí escarafunchando, procurando, tanto é que usei trabalho do CEPAM das fontes de recursos aos Municípios. Então, a gente fica buscando isso e buscando, nesse contato com a iniciativa privada coisas do tipo. Outro dia eu bati na porta dele, entrei e falei: "Doutor, acabei de vender a Rodoviária velha. O senhor assina embaixo?" (risos) "Assino". Então, a gente fica buscando essas coisas e ele é uma pessoa muito aberta, que não tem preconceito de nada, não tem tabu. Eu venho com outro jargão do futebol: não tem bola perdida, tá saindo lá, a gente vai

atrás e tenta. Então, ora começa o assunto por ele e depois a gente absorve, ora - até pela dificuldade de agendamento, ele tá ali, nós estamos na sala ao lado - chega uma pessoa para ser recebida, um empresário que vem trazer uma idéia. Você sabe que 10, de 20, a maioria é mais de interesse da pessoa do que do Município. Mas a gente ouve, com toda atenção, vê, procura captar.

M.C. - Os projetos que você toca, você e sua equipe, você avalia de alguma forma toda a ação do dia-a-dia, da gestão municipal. Você estabelece mecanismo de indicadores de desempenho, resultados, acompanha o impacto da ação. Por exemplo, alocou tanto recurso para determinada política pública, você mede, de certa forma, o quanto aquilo impactou a população, o quanto trouxe de resultado? Mesmo análise custo-benefício, ou algum tipo de avaliação das ações?

M.A. - Na verdade, a gente entende dessa importância e vai caminhar para isso. É que o tempo anterior foi muito curto e parcialmente, talvez a gente possa dizer que isso foi feito, mas tem algumas coisas para serem colocadas. Primeiro, que as nossas equipes são muito pequenas. A minha, mesmo, sou eu. Eu divido com o Prefeito e as outras pessoas. É lógico que eu tenho, principalmente no Planejamento, que além de tudo, fisicamente é ao lado, e é a Secretaria de onde eu venho e eu conheço todas as pessoas, a gente usa. Então, avaliação de desempenho. O próprio Planejamento, e a gente acompanha, é lógico, são feitas algumas das pesquisas. Uma delas é quase automática: todo ano a gente publica a Conjuntura Econômica do Município, já é tradicional. Então, essa Secretaria manda correspondência para todas entidades, sindicatos, tal e coleta os dados. Então, você tem já de uns 10, 12 anos para cá, todo ano, um perfil sócio-econômico, uma publicação bastante grossa em que, para bom entendedor, se fizer uma análise dos números, você vê o desempenho mais da cidade, mas alguns são da própria prefeitura. Os impostos, arrecadações, num plano um pouco mais macro. O controle, vamos dizer, um controle específico de setores da administração tem se mostrado um pouco mais difícil, porque nós estamos atravessando ainda um período em que o Prefeito pegou a seguinte situação: ele tinha mil e tantos funcionários temporários quando assumiu, alguns tinham sido prorrogado o período e a justiça começou a condenar alguns casos, dizendo que não era mais possível a prorrogação, porque acho que era a segunda, terceira, tal. Enfim, em 31 de janeiro do ano que vem cessam todos esses contratos e vão mil e tantos funcionários que vão ser dispensados. São temporários, o próprio nome já diz. Mas tem algumas estruturas, ainda, que vêm sendo arrastadas, algumas dificuldades, tá num momento um pouco difícil porque com a dificuldade econômica teve que cortar...

**PALESTRA DO PREFEITO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, LIBERATO
CABOCLO NA CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO.**

Saudações às autoridades e presentes. Meus senhores e minhas senhoras, eu vou falar algumas coisas que são óbvias e talvez até repetitivas, mas apenas para que eu me faça claro em relação às motivações que me levaram a adotar o sistema gerencial. Para mim, está muito claro o espaço reservado à atividade política. A atividade política deve ser exercida entre onde acaba a verdade científica e a verdade absoluta. Portanto, políticos estão entre a verdade científica e a verdade absoluta. Não cabe aos políticos discutir as verdades já estabelecidas pela ciência. Eu costumo dizer, puxando a brasa para a minha sardinha, que os políticos estão mais perto de Deus que os cientistas. A verdade científica é transitória. Todas as verdades são transitórias. E muitas vezes um político é chamado a trazer a convicção do povo com uma verdade ainda não de entendimento. Mas não é a função de um político. A função de um político é conciliar opiniões divergentes quando a ciência ainda não tem solução definitiva. Eu dou como exemplo: não cabe ao político discutir se a relação incestuosa deve ser discutida ou não. A genética já provou que a relação incestuosa é deletéria porque segrega gens e aumenta o número de mal-formações congênitas. Já cristalizou isso como verdade universal. Não cabe ao político discutir coisas que a ciência já encerrou ou já decidiu, e também o conceito místico fundamentado no inconsciente já consagrou. Mas, o político deve discutir se deve se tratar o esgoto ou não. Porque, ao longo de toda a história da humanidade, a população vivendo em zona rural, não se concentrando em zonas urbanas, acostumou-se a viver enterrando seus dejetos. E isso não foi mau. Tanto é que a vida persiste. De uma hora para outra, a concentração urbana inviabiliza o sistema de fossas. E, portanto, nós temos que convencer a nossa comunidade da necessidade de se tratar o esgoto. Esse convencimento tem que ser muito bem feito porque ele implica em uma mudança total de costumes, implica em gastos adicionais, que se traduzem em impostos, com resultados que nós não podemos antecipar. Quem é que tem experiência de se tratar de esgotos? Quem poderá dizer a influência daquilo na fertilidade, a longo prazo, no solo? Quem poderá dizer que isso não prejudicará? Bem, nesse ponto então é que se exerce a política. Os gregos, que inventaram a democracia, depois de muito discutir, chegaram à conclusão de que a maior qualidade de um político era a retórica. Ou seja, a arte do convencimento. Então, o compromisso fundamental do político é convencer sobre as necessidades de mudanças ou de não-mudanças em torno de verdades que não são consensuais porque a ciência ainda não definiu. Mas, os políticos têm que representar um outro papel. Os gregos também descobriram que dirigir uma comunidade gera muitas dificuldades para quem o faz, porque os seres humanos têm como característica _____? parelha quanto sua capacidade de pensar a sua capacidade de invejar. A inveja é tão própria dos seres humanos quanto é a sua racionalidade. Portanto, quem governa, quem dirige assume contornos de figuras fundamentais no desenvolvimento afetivo de todos os humanos.

Será a figura de proteção do pai ou da mãe, do irmão introjetado. E ele passa a ser vítima de muitas invejas, de muitas contestações. Um fato tão notório que se costuma dizer que homens públicos não têm direito a vida privada, que quem entrou na chuva é para se molhar. É isso aí mesmo. O consenso é esse

aí mesmo. Apedrejar o governante, antes de ser exceção, é regra. Os gregos inventaram também uma maneira de os governantes escapar disso, que foi a sublimação através de teatro. As peças gregas nada mais representam as tragédias que uma sublimação da inveja com relação aos dirigentes. Os sofrimentos, também. O sofrimento do Édipo. São sempre príncipes, reis, rainhas que sofrem. E a platéia sublima a sua inveja, projetando naquelas figuras da tragédia os governantes que ele quer ver sofrer. E a mídia se delicia, publicando o sofrimento dos dirigentes. Porque é a maneira de vender jornal. Todo mundo gosta de ler aquilo que almeja inconscientemente. Como diz Medéia, em sua frase final: "Como é prazeroso ver todo mundo na desgraça, quando se está sofrendo." Bill Clinton paga o pato, eles pagam o pato. Há um prazer tremendo no sofrimento dos dirigentes. E ninguém compra jornal que não lhe dê prazer. Aliás, ninguém compra nada que não lhe dê prazer. O homem é regido pelo princípio do prazer. Então, os jornais descobriram isso. Em Londres, nos EUA, no Brasil, em todos os lugares. Há um prazer coletivo em saber dos Creontes, dos Édipos, que estão sofrendo. Por isso, é muito difícil que uma figura tão envolvida em uma problemática de implicações psicológicas tão grandes, e que tenha que conciliar todas essas dificuldades, ele possa também ter um estado permanente de equilíbrio para poder cumprir, no seu governo, aquilo que a ciência já consagrou. E, por mais propedeuta que você seja, por mais perspicaz que você seja, a verdade que você encontra após a eleição é muito diferente da verdade que se apresentou no pleito. Primeiro porque você estava com a visão turvada. Se você soubesse das dificuldades que iria encontrar, talvez você não se candidatasse. Então, você mesmo turva a visão. Como qualquer mulher e qualquer homem, se não se apaixonasse um pelo outro, dificilmente casariam, mesmo com toda a liberdade que os costumes atuais permitem. Mas existem imperfeições que um e outro disfarçam e só revelam cinco, dez anos depois, quando a cegueira da paixão já recuperou a sua acuidade e permite que se vejam os defeitos que escondemos ao longo de tanto tempo. Assim também é o poder. A gente se apaixona pelo poder e não nota as rugas, as varizes, as mesquinhas ou as individualidades do poder. Mas, então, as dificuldades são sempre maiores do que você assumiu. Primeiro, você está embevecido pelo poder, apaixonado pelo poder, e, segundo, o processo de cooptação das informações, que qualquer dirigente inteligente faz, não deixa que essas verdades sejam reveladas.. Existe um velho ditado que diz que a política é incompatível com a verdade: faça-se justiça, e o mundo acaba. Esse é um ditado latino, que a nossa amiga Hannah Arendt completa com as palavras de Gramsci: Faça-se justiça, e o mundo dos canalhas desaparece. Porque não pode haver nada maior que a verdade. A política é compatível com a verdade. Mas a verdade é transitória, todas as verdades são transitórias. E por isso tem a verdade que pode ser apresentada já e tem a verdade que só pode ser apresentada depois, como disse o nosso amigo Ricupero, que é uma das pessoas mais éticas que eu já conheci. Mas, ele, flagrado com um microfone escuso, falou simplesmente isso: Há dados que nós temos que omitir no momento, porque causaria turbulência. A verdade política é uma verdade atemporal. Há coisas que você pode falar agora, e há coisas que você ainda não pode falar. Você não omite, você limita a verdade. Então, você assume o governo totalmente desenformado da real situação. É geralmente as dificuldades são muito maiores. Isto posto, fica evidente que existe a necessidade de uma outra pessoa, que pode ser um retórico, pode ser

um indivíduo com todas as características. mas ele tem que ter o conhecimento e o acesso à verdade permanente, a verdade não transitória. Ele tem que ter isenção das emoções que um político vive, para poder atuar tecnicamente. E aí, tecnicamente, não se deve confundir com desumanamente. Porque um gerente de cidade vai ter que conciliar os seus ardores, as suas tendências técnicas com a vertente de humanização, que é o que o prefeito sabe fazer. Eu gostaria de dizer para o senhores porque, quando a gente está começando uma experiência, fica muito difícil teoriza-la. A teorização só pode ser feita depois de uma experiência de pelo menos 100 acontecimentos, de uma amostragem significativa. Então, eu não posso ainda teorizar. Eu posso situar. Eu defino o gerente de cidades como aquela pessoa que vai me trazer ao nível de discussão política a verdade ainda não consagrada do dia a dia. Ele é que vai me trazer essa verdade. A verdade que para mim ainda é turva. Ele que vai me dizer em quanto tempo preciso fazer o sistema de esgoto, qual a velocidade que isso deve ser feito, qual a importância disso sobre outras obras, que tipos eu posso fazer dos recursos econômicos. Ele que vai me dizer isso. E ele vai me dar respaldo quando for a audiências públicas, com o conhecimento dele. Porque, se eu quiser decorar o que ele me disser em uma audiência pública, eu perco a credibilidade. Não há coisa que desacredite mais um político que falar de coisas que não são o seu assunto, por ouvir dizer. Isso é extremamente depreciativo. Não se deve fazer isso. Você deve confessar publicamente a sua limitação e citar o seu gerente, o seu secretário, como um autor cita uma referência bibliográfica em uma tese. Essa exatidão, esse compromisso de ser sério, nós devemos ter. Nós não podemos pretender ser enciclopédicos porque isso seria mentiroso e poderia perder a credibilidade. Então, o gerente de cidades é essa pessoa que vai trazer aos fatos da discussão política a verdade científica que emergiu e até está consagrada em outras comunidades, mas na nossa não. E ele vai trazer o *modus facient* desse novo acesso. Ele também, e a gente espera que ele seja o elemento atenuador da ansiedade que caracteriza todos os governos de querer planejar, executar, fazer e soltar fogos em todas as obras. Nós temos que nos acostumar a fazer obras que nós não vamos inaugurar. Nós temos que nos acostumar a fazer obras que nós vamos apenas planejar. Nós vamos apenas diagnosticar que são necessárias, mas chegar à conclusão de que não existe tempo hábil para isso. Mas o gerente de cidade é sobretudo aquele indivíduo que falta na nossa administração pública. E se tivesse hoje, com a experiência que eu tenho, que apontar o maior erro do nosso administrador, é a nenhuma preocupação de conservar o que já está feito e sempre querer fazer o novo. O nosso amigo Heidegger, que estudou muito a alienação, disse que o ser humano se aliena de três formas: se aliena pelo discurso, fala, fala, fala e acha que fez alguma coisa; se aliena pelo senso comum. Segundo o Paulo Francis, as mulheres e os comunistas acham que todos os homens são iguais. Eu diria que todos os políticos não prestam. É o senso comum. As pessoas não querem refletir sobre as situações e traçam um senso comum que é alienante. O terceiro, e o mais comum, é a novidade. Nós somos muito alienados pela novidade. "Chega dos mesmos, o novo é sempre bom." E não é bem assim. Então, a alienação pela novidade é uma forma muito comum de se desviar da reflexão. Mas não conservar o que já existe, e, mais do que isso, renovar o que já existe, que é um lema que o Ezra Pound pegou de Confúcio: Renove, faça melhor. É uma coisa pouco usada. O nosso amigo Cândido sabe disso. Se houve uma pessoa

aqui em São Paulo, na última administração, que pegou o lema confuciano, que o Ezra Pound definiu bem, foi o Marcos Mendonça. O Marcos Mendonça, secretário de Cultura, procurou renovar tudo de antigo que havia, muito mais que fazer coisa nova. Foi um bom exemplo, nesse sentido, sem fazer propaganda. Mas então, o gerente que preservar o patrimônio público, que geralmente é deixado ao sabor da deterioração porque ele não pode ser comemorado como obra nova e não vai dar votos para o próxima gestão. Quando eu assumi a prefeitura de Rio Preto, eu tinha uma grande dificuldade. Eu fui eleito com 28%, portanto fui eleito por uma minoria. Nós tínhamos uma eleição com muitos candidatos, em um turno só e após, pelo menos, 20 anos de exercício do partido hegemônico. Mas a maior dificuldade minha era o meu estigma de comunista. Eu sempre fui integrante do Partido Comunista. Inclusive, a primeira eleição que eu disputei, em 88, foi pelo PCB, com foice, martelo, e tudo o mais. Então, eu falei: "Vou me aproximar da Faap para tirar esse estigma." (riso) "Vou dar um tom liberal às minhas conotações para melhor ser aceito." Então eu comecei a me inteirar do curso de gerente de cidades e fui tendo a vontade de fazer uma coisa que sempre me preocupou, que era o pouco estímulo do funcionalismo público. Eu aprendi... Não sei se a experiência de vida de vocês levou a essa mesma conclusão, mas a minha experiência de vida sempre mostrou que o profissional é aquele que não faz as coisas porque não sabe fazer as coisas. Eu vejo no ambulatório médico: o sujeito que não sabe examinar um paciente, auscultar bem, que não tem aquele prazer de captar o primeiro sinal de uma doença numa ausculta, não tem motivação. Ele acaba sendo um mau médico porque ele sabe de antemão que ele examinando ou não o paciente é a mesma coisa, que ele não sabe descobrir nada. Então não tem motivação. Apesar de ter sido marxista ortodoxo, eu continuo um idealista hegeliano. Eu acho que o prazer do conhecimento é a maior mola do desenvolvimento de uma sociedade. Eu acredito nisso, e é claro que, fora do momento crítico do trabalho, do relacionamento, você pensa em acumular, como qualquer ser humano. Mas não são as necessidades materiais apenas que forjam o desenvolvimento da sociedade. O prazer do conhecimento, pelo conhecimento, o desafio com você mesmo, de cada vez ser mais capaz, esse é o grande motor do desenvolvimento. Eu acho que o Hegel vai no final da história provar que estava mais certo que o nosso amigo Marx. Então, eu acredito que um funcionário público bem treinado, motivado a fazer cada vez melhor o que lhe cabe, esse é o bom funcionário público, independente de gratificações salariais, que têm sido a única tônica dos movimentos grevistas dos funcionários públicos. Bem, então começamos o curso de gerentes de cidades, e eu precisei fazer uma reformulação do meu secretariado, e nessa altura eu já conhecia os funcionários públicos, e comecei a substituir políticos pelos técnicos da nossa estrutura de prefeitura municipal. E foi quando, então, depois de escolher, aflorou a figura do Milton Assis, com todas as características do homem certo para o lugar certo. Milton Assis é arquiteto, formado por uma faculdade que sempre teve no urbanismo a sua expressão maior, que é a Universidade de Brasília. A Universidade de Brasília sempre foi uma instituição muito voltada para o urbanismo. E o Milton trabalha na prefeitura desde 77, ele começou com cinco anos. (risos) Então, o Milton conhece Rio Preto há 20 anos, sem as mistificações da política nem da mídia. Então, o Milton conhece Rio Preto em essência. E o Milton teve funções diversas, estratégicas. Ele já foi

diretor do trânsito, trabalhou em áreas de planejamento. então é a pessoa que conhece o processo histórico de Rio Preto. E o Milton foi convidado para ser o gerente de cidade. Agora, meus amigos, desculpem a sinceridade, mas eu vou dizer aqui duas coisas que para mim são fundamentais. Eu acredito que o maior papel do gerente de cidades seja, primeiro: a figura de respeito dele e a presença dele livre é o maior antídoto contra o cacho de campanha feito cronicamente. Ele neutraliza o cacho de campanha, que é um vício das nossas administrações. Segundo: ele, tendo a sua independência e idéias próprias, ele não vai sucumbir às propostas apenas exclusivamente eleitoreiras. Não vai. Ele não vai permitir que se faça um posto de saúde inadequado para contemplar a clientela de determinada pessoa que dá sustentação ao prefeito na câmara. Terceiro: ele pode fazer cumprir, ser o fiscal de um plano diretor. Eu tenho um ótimo relacionamento com o Milton, que não era um relacionamento afetivo, hoje já é afetivo - o Milton foi convidado essencialmente por termos profissionais. Não sei se é recíproco, mas gosto muito do Milton. Vou fazer o concurso público agora de gerente de cidades. Não preciso dirigir concurso nenhum. Nós temos dez alunos formados em Rio Preto. Eu vou criar duas vagas agora. E o Milton vai fazer o concurso porque, como todo mundo sabe, o estatuto do funcionário público, um funcionário por concurso não pode ser desviado de função. Eu já tenho a lei, mas o concurso valida o Milton na função. Pode ser que o próximo prefeito não queira ter o Milton, mas a função vai existir. Eu quero então criar a função, além do projeto de lei, que o prefeito pode deixar vago. Eu vou efetivar o Milton por um concurso que eu vou abrir agora em Novembro, vai ser aberto o concurso gerente de cidade. E a dissertação vai ser: descreva a sua experiência como gerente de cidades. O concurso não vai ser dirigido, não. (riso) "Em São José do Rio Preto, no último ano e meio." Vai ser extremamente democrático e público. Mas então estamos muito satisfeitos. E nós temos superado os desafios, que foram muitos. Todos os prefeitos estão com muitas dificuldades operacionais. Todo o poder público brasileiro, e as prefeituras não fogem a essa regra, estavam direcionados segundo o lucro inflacionário. Você recebia o IPVA, recebia a parcela à vista do IPTU e fazia a folha de pagamento. Acabou a inflação, acabou o orçamento adicional. Dificuldades grandes. Nós temos sempre problemas em época de eleições. É outra tragédia para os prefeitos que no meio dos seus mandatos ocorram eleições que mobilizam vários interesses. Mas, de qualquer modo, nós temos avançado. E nós temos a perspectiva de que, primeiro, a educação de São José do Rio Preto, educação fundamental, está universalizada em turmas de cinco horas, em turmas máximas de 35. A pré-escola e a creche nós estamos em 60% de universalização. Entendemos universalização de creche como uma demanda de reserva para o crescimento populacional. Jamais faltar vaga em creche ou a mãe correr atrás de creche. Nós entendemos por universalização a previsão para um crescimento demográfico de 2% com vagas disponíveis para a população. E nós estamos viabilizando o saneamento básico, que era nossa grande dificuldade, através de um procedimento que, na minha juventude, jamais poderia imaginar que fosse ser prefeito. A concessão, à iniciativa privada de um serviço público, como grande alternativa como maneira de viabilizar isso de maneira mais eficiente. Eu vou passar a palavra para o Milton Assis, que tem toda a liberdade para poder dizer: "Olha, eu quero dizer que estou muito triste, estou limitado nas minhas ações. As coisas não são bem assim." À vontade.

**PALESTRA DE MILTON ASSIS, GERENTE DE CIDADE DE
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, NA CÂMARA MUNICIPAL DE SP.**

Muitos perguntam qual é a diferença do prefeito, ou seja, do político, com relação ao gerente de cidades, normalmente, um técnico. Para começar, nós temos um exemplo concreto de uma grande diferença: enquanto um político tem uma capacidade enorme de se expressar, uma alta qualidade oratória, como é o caso do dr Liberato, nós técnicos temos uma séria dificuldade para falar em público e seduzir uma platéia. Mas isso é muito bom. Assim, o emprego de gerente estará sempre garantido, por não termos habilidade nenhuma para nos tornarmos político e ficarmos de olho no cargo do chefe. Bem, quanto à nossa experiência, eu sou funcionário de carreira da prefeitura há 21 anos, estou no cargo de gerente da cidade de São José do Rio Preto desde outubro, e oficialmente desde dezembro, quando o doutor Liberato mandou um projeto de lei para a câmara, que foi aprovado por unanimidade. Tenho nível de secretário, e esse projeto também determinou que nós usássemos a mesma estrutura do gabinete do prefeito, não gerando, portanto, despesas novas, o que é muito importante. No lado jurídico e administrativo, eu confesso que estou encontrando um pouco de dificuldade pelo fato de não termos no Brasil um modelo de gestão sequer parecido com o praticado no exterior há 80 anos. Por isso, o prefeito e eu estamos construindo um modelo próprio de gestão, através do aperfeiçoamento do nosso relacionamento, que é praticamente diário. Não sei se poderemos ou saberemos transmiti-los posteriormente aos interessados e contribuímos para a disseminação dessa idéia pelo país afora, até o ponto de tornar-se uma atividade quem sabe até regulamentada pelo Congresso Nacional. De qualquer forma, estamos sempre à disposição dos senhores para revelarmos nossas experiências, dificuldades. Mas, desde já, recomendamos que vocês façam o mesmo. Ou seja, vivenciem as situações e divulguem os resultados. Quanto às realizações ocorridas nesse período, eu tenho a dizer que, a partir de diretrizes gerais, traçadas pelo prefeito, e que são fruto da sua experiência e convicções pessoais, idéias submetidas à população quanto à campanha política e situações e oportunidades que se apresentam no dia a dia, nós procuramos dar a elas sempre um crivo técnico, principalmente de adequação ao plano diretor da cidade, que nós coordenamos há alguns anos. E conduzi-las e concretizá-las com a ajuda dos secretários municipais e demais escalões da administração. Procuramos criar um clima de cooperação entre os secretários, de motivação dos funcionários e pessoas envolvidas na sua execução, buscando reduzir o peso da burocracia e eliminação de etapas desnecessárias na tramitação dos projetos. De forma semelhante, estamos procurando passar para os funcionários a idéia de que o munícipe tem que ser muito bem tratado e o tempo dele é muito precioso, e que é ele, em última instância, quem paga nossos salários. Essa tarefa, confesso, não tem sido também muito fácil porque encontra sempre a resistência na cultura administrativa, no corporativismo, nos usos e costumes estabelecidos, onde a responsabilidade pela execução de tarefas hora estão afetas a mais de um setor, hora a nenhuma setor especificamente. Isso gera vazio de responsabilidade se você não tem de quem cobrar. Então precisamos urgentemente promover uma reforma administrativa, revolucionando totalmente a política de recursos humanos na área pública. Mas a essência da filosofia do trabalho que estamos realizando

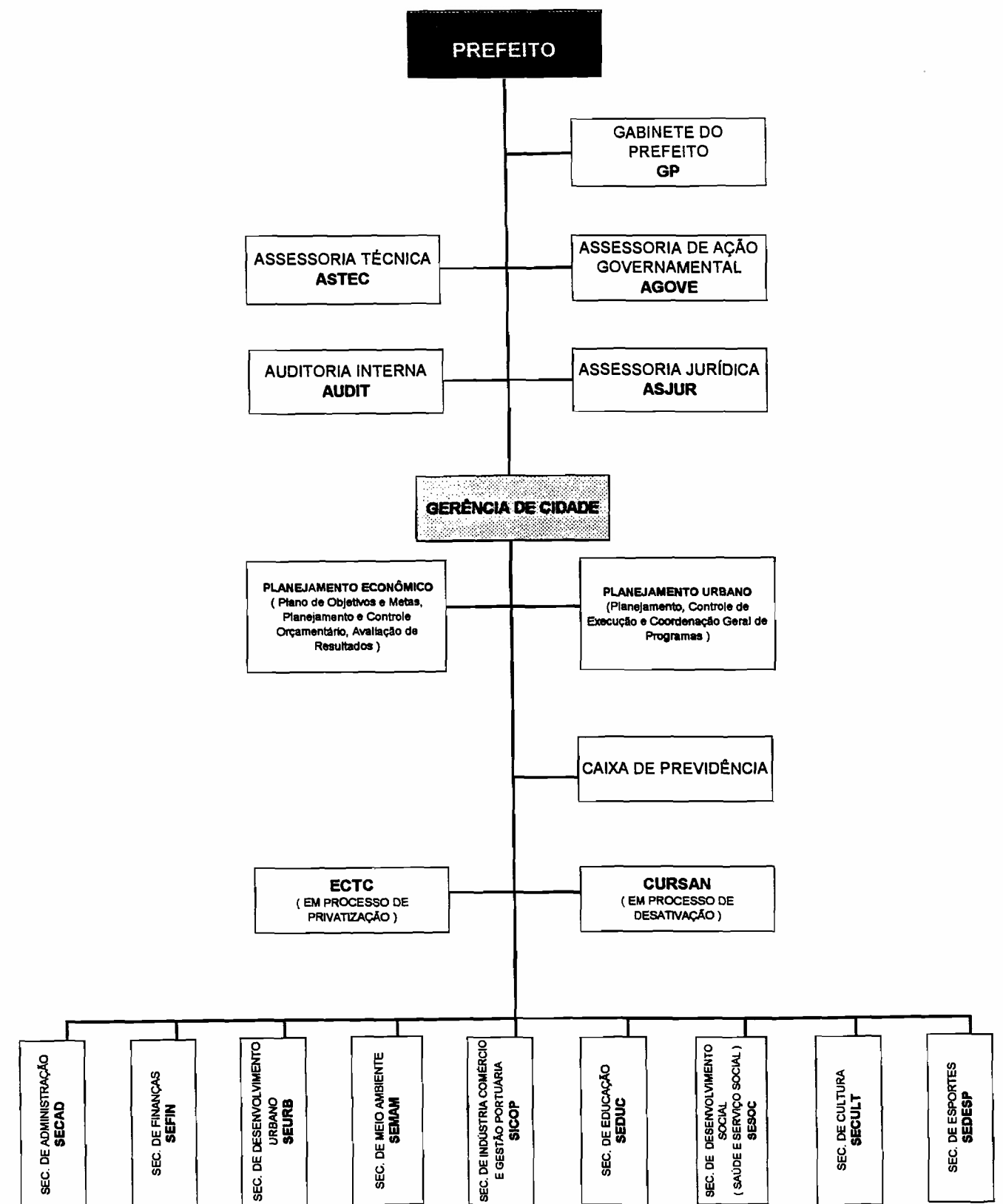
no momento, talvez possa ser extraída de um pensamento do doutor Liberato, sobre a macropolítica. Ele costuma dizer que hoje a diferença entre neoliberais e socialistas é que, enquanto os primeiros endeusam o mercado como um fim em si mesmo, os socialistas admitem o mercado como um dado concreto, como uma realidade da qual não se pode fugir e lutam no seu dia a dia por diminuir o abismo e injustiças que existem entre as classes sociais. Daí a realização, sempre que nós podemos, de ações que apelidamos internamente de projetos Hobin Wood, aquela idéia de passar para os pobres. Com a aplicação de conceitos de desenvolvimento auto-sustentável, aliás muito difundido nos cursos de gerente de cidades da Faap. Temos buscado, através de parcerias, concessões, terceirizações, a redução do peso do estado na economia local e a solução de problemas crônicos de infra-estrutura como de água e esgoto, com conseqüências também no meio ambiente, tema que discutiremos de forma aberta com a população, com a comunidade, como disse o prefeito há pouco. Também com esse objetivo, procuramos facilitar a vida das empresas, reduzindo o que chamamos de custo Rio Preto. Diminuímos a burocracia, acabamos de reduzir o ISS de Rio Preto, que era de 5%, para 3% e 1,5% para empresas que se transferirem. Também o IPBI foi reduzido de 3% para 2%. E uma série de outras taxas também foram reduzidas. Estamos também adotando uma série de medidas para atrair empresas e, conseqüentemente, aumentar nossa arrecadação. Através de contato direto, estamos viabilizando investimentos da iniciativa privada de mais de R\$60 milhões, em projetos como parque temático, um pólo de turismo de negócios e lazer, uma garagem subterrânea na praça central, uma nova rodoviária e muitos outros. Todos eles praticamente sem dispêndio financeiro do município, como já ocorreu inclusive na área habitacional, onde estamos apoiando e facilitando a construção de moradias, sempre que possível, pela iniciativa privada. Afinal, a prefeitura não é uma imobiliária. Investimos diretamente apenas nas faixas de renda muito baixa, como no caso de desfavelamentos. Empreender esse novo perfil ao poder público também não é uma tarefa fácil. Os setores conservadores da sociedade ainda não entenderam o momento histórico da transformação que o país está passando. No nosso caso, até processos judiciais estamos tendo que responder, por parcerias que julgamos altamente benéficas para a cidade. Um exemplo: qualquer cidade do país gostaria de ter um parque das proporções do Parque Beto Carrero. Nós aprovamos o projeto na Câmara Municipal e estamos respondendo a uma ação civil, na pessoa do prefeito, na minha, de alguns secretários e até dos vereadores, individualmente, que votaram a favor de uma concessão que vai ter uma reciprocidade muito grande para o município. Mas, apesar disso, e com toda essa transferência de encargos e um trabalho muito competente da secretária de Planejamento, a doutora Emília, que se encontra aqui presente, nós estamos podendo priorizar a aplicação das verbas do orçamento dos próximos dois anos na área social, principalmente em saúde, educação e bem-estar, que é a marca de toda uma vida do doutor Liberato. Muito obrigado.

PALAVRA ABERTA NOVAMENTE PARA PREFEITO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, LIBERATO CABOCLO.

Eu tenho mais cinco minutos. Bem, eu hoje com um ano e meio de experiência, eu não hesitaria em falar para qualquer prefeito que não abrisse mão de ter um gerente de cidades. O gerente de cidades não é o secretário do Planejamento. Doutora Emília de Toledo Leite é a secretária de Planejamento de São José do Rio Preto. Ela tem uma formação de Economia e é uma pessoa extremamente competente, mas ela não pode acumular as funções de gerente de cidades. O secretário de Obras é o elemento talhado para ser o gerente de cidades. Por quê? Ele tem que andar a cidade toda, ele tem que checar obra, ele tem que verificar pontes aqui e ali. Ele tem uma função muito externa à prefeitura. O vice-prefeito não é, porque geralmente foi imposto na coligação, você não decidiu e dificilmente ele vai ter alguma coisa a ver com você. E, geralmente, ele quer o que você quer, então, essa fruta que você quer, ele come até o caroço. Então, não é o vice. O gerente de cidade é você, sem os defeitos que a sua condição de político tem. Não vamos dizer que o ser político é perfeito, ele é até onde pode ser. Então, o gerente de cidades é o que você gostaria de ser se não fosse político. Como se fosse possível você viver uma situação sem emoções, se não você também não teria motivação de ser. O nosso amigo Max Weber diz: a maior função do político é o carisma. Em cima do carisma você negligencia os outros atributos. Não adianta, o líder carismático não é o líder que tenha outras aptidões. Deus é muito perfeito, fez o ser humano assim, muito mosaico com virtudes e defeitos. É muito difícil ser carismático com capacidade administrativa. Você às vezes vê um líder carismático com alguma capacidade administrativa. Jaime Lerner, ele não tem carisma nenhum, ele tem uma grande eficiência comunicativa, que é confundida com carisma. Mas ele é até uma pessoa com dificuldade de emocionar. O nosso amigo Leonel Brizola é só carisma. Então, o gerente de cidade é o que você gostaria de ser se não fosse político. Mas se você não fosse político, não seria prefeito. Então, é o seu alter-ego, é o que faz as coisas que o prefeito tem que fazer esquecendo a próxima eleição. Eu acho que é fundamental porque ele não invade o seu espaço, ele não entra em atrito com os outros secretários, ele é um fator primordial para neutralizar as sociedades e problemas de campanha. É fundamental porque ele serve de anteparo para você em relação a pessoas que querem pressionar nesse sentido. Então, a minha experiência é extremamente válida que o gerente de cidade tira o seu governo do foco da contestação da oposição. Eles atacam você politicamente, mas não atacam sua obra. Como no final do seu governo você vai ter que mostrar obra e não você, então, você se preserva muito, porque por trás da sua obra está um técnico, e sua imagem política fica diferenciada de sua imagem de governo e administração. Eu sou entusiasta dessa proposta e vou ver se em Rio Preto eu contribuo para solicitar isso na minha região. E quanto menor a cidade, onde as pessoas carismáticas geralmente têm menor grau de formação, de intelectualidade é mais necessário. Imagine a municipalização da saúde, da educação, com a pessoa que democraticamente tem todo o mérito de ser prefeito, porque ele foi aquele que sitiante deu mais prendas na última quermesse. Mas ele precisa de uma pessoa que administre a cidade pra ele, inclusive pra ele ser mais valorizado como um bom homem pela comunidade. Eu entendo assim. Muito obrigado pela paciência de me ouvir.

ANEXO G

CUBATÃO-SP



Nei Serra inicia reforma administrativa

Mudanças incluem criação de secretarias e a implantação do cargo de Gerente de Cidade

Após 14 meses de Governo, o prefeito de Cubatão, Nei Serra (PPB), anunciou ampla reforma administrativa que, segundo ele, foi discutida com os 13 vereadores que formam seu bloco de apoio na Câmara Municipal. As mudanças incluem troca de nome e em todos os escalões, criação de secretarias e novas formas de gestão.

A Associação Planejamento da Prefeitura (Aplan) será transformada em Gerência de Cidade. Com o nome de Cubatão será a primeira cidade da Baixada Santista a ter o "Gerente de Cidade", uma função que mostra resultados em países do Primeiro Mundo, principalmente Estados Unidos. O cargo de Gerente de Cidade será exercido pelo arquiteto Adalberto Leiria da Silva, atual chefe da Aplan. A Gerência de Cidade tem função de coordenação executiva e de planejamento voltado para a ação. É o mais

moderno conceito de administração pública, com reflexos na agilização de procedimentos burocráticos, melhoria dos serviços e liberação dos dirigentes para ações políticas. Projeto de lei nesse sentido será enviado à Câmara.

Desativação - A Companhia Cubatense de Urbanização e Saneamento (Cursan) está em processo de desativação. A medida vai proporcionar economia de R\$ 200 mil mensais, a partir de 90 dias. O valor será depositado em conta especial vinculada a um novo projeto habitacional, ainda em processo de elaboração, mas já denominado de Projeto Zanzalá. Ele será discutido com a própria comunidade e a Prefeitura propõe comprar de lotes urbanizados, sendo ela financiadora e concedendo vantagens de pagamento aos compradores, que poderão formar cooperativas e trabalhar em mútuo. As unidades do Zanzalá serão padronizadas e se destinam somente a cubatenses

Serra também está enviando para a Câmara, além do projeto de lei que transforma a Assessoria de Planejamento em Gerência de Cidade, outros que criam a Secretaria de Indústria, Comércio e Gestão Portuária (Sicop) e as Secretarias de Esportes (Sedesp) e de Cultura (Secult), que se desmembram da Secretaria de

Desenvolvimento Educacional, que volta a ser denominada Secretaria de Educação (Seduc).

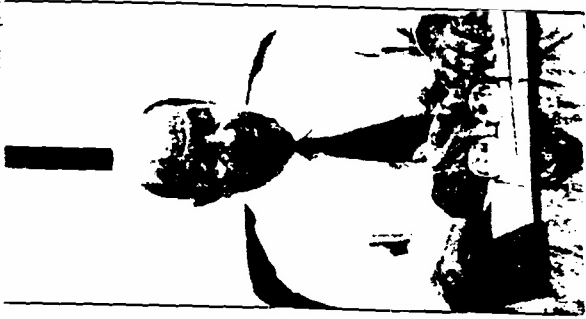
"Os secretários destas novas pastas serão escolhidos pela comunidade, através das entidades que representam as respectivas áreas. Os dirigentes culturais e esportivos apresentarão uma lista tripartite para o prefeito. O processo de discussão dos nomes com as entidades terá também a participação dos vereadores do grupo de apoio", afirmou Nei Serra.

A Secretaria de Indústria, Comércio e Gestão Portuária terá como função ampliar a integração do setor industrial e comercial da Cidade. A nova secretaria terá o apoio de um Conselho Municipal de Emprego e de um Conselho Municipal de Desenvolvimento, ambos integrados por representantes de todos os segmentos sociais.

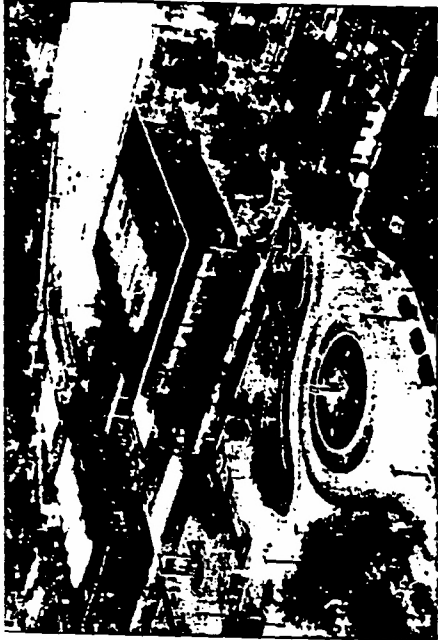
Da mesma forma, as novas secretarias de Esportes e de Cultura terão o resultado de Conselhos Municipais, integrados por

esportistas e artistas. "Vamos dinamizar as ações da Prefeitura e estimular a participação popular na administração", enfatiza Serra.

Filipe Augusto



Prefeito investe em reestruturação



Cidade passa por novo processo de administração pública

PESQUISA – Gerente de cidade
Prefeito

O que o motivou a criar o cargo de *Gerente de Cidade* ?

Estamos sempre na busca da melhor qualidade no atendimento à população.
Nossa origem é a iniciativa privada e acreditamos que é possível geren-
ciar o município com a aplicação de modernas técnicas de administração
empresarial. Em nossas atividades de Prefeito sentimos que ficamos pre-
sos a atos burocráticos e precisávamos de maior liberdade para que pu
dessemos nos mobilizar em busca de novos recursos, soluções criativas e
aumentar o contato direto com a população.

Como tomou conhecimento deste modelo?

Já havíamos lido sobre a função e seu importante papel, principalmente
nos Estados Unidos e Canadá. Em nossas viagens ao exterior pudemos cons
tatar a sua eficiência e, posteriormente, através do relacionamento que
temos com a Diretoria da FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado, que
trouxe o Curso de Gerente de Cidades para o Brasil, tivemos oportuni-
dade de aprofundar nosso conhecimento, culminando com a instalação do
curso em nossa cidade.

Quais os critérios que nortearam a escolha do nome para desempenhar o cargo ?

Nossa opção foi pela escolha de um técnico que além de ter a nossa con-
fiança tivesse a aceitação dos demais secretários, condição imprescindí
vel para seu desempenho . O perfil de tal profissional exige que o mes-
mo tenha bom conhecimento da estrutura e do funcionamento da Prefeitu-
ra, bem como do município e suas especificidades.

O cargo está formalizado? Caso afirmativo, como foi o processo de formalização?

O cargo já está em exercício de fato, há um ano. Sua formalização, de direito, está prestes a ocorrer pois está pautada na Câmara a alteração da estrutura administrativa da Prefeitura Municipal que deve aprovar sua criação.

Houve resistência para a criação do cargo? De que setores? Como foram superadas?

Não houve resistência para a criação do cargo, até porque no caso de Cubatão a proposta foi levada avante a partir da transformação da Assessoria de Planejamento em Gerência de Cidades, assim - na verdade - não foram criados novos cargos apenas definidas as novas funções e responsabilidades.

Como ficaram os papéis do Gerente e do Prefeito neste modelo?

O Prefeito continua com a decisão política e administrativa dos destinos da cidade; ao Gerente cabe a execução de metas e cobrança de serviços além da filtragem dos processos que vão para decisão do Prefeito. O organograma anexo mostra a sua posição na estrutura administrativa evidenciando seu papel de elemento de ligação entre as funções idealizadoras e executoras.

O Gerente desempenha alguma missão política?

Não, toda a ação política tem a orientação direta do Prefeito. O Gerente de Cidade é um técnico que ajuda o Prefeito na execução e implantação de seu Plano de Governo.

Poderia se afirmar que este modelo é uma forma de parlamentarismo local?

Não. Porque o critério para a escolha do Gerente de Cidade é técnico não havendo nenhuma conotação política em sua indicação.

Houve reestruturação organizacional para comportar o cargo no Organograma da Prefeitura?

Sim, o organograma anexo mostra seu posicionamento estratégico. É bom notar que a Gerência de Cidade funciona com a estrutura da antiga Assessoria de Planejamento, que possui 2 Sub-Gerências: a de Planejamento Urbano e a de Planejamento Econômico. Além disso é imprescindível que todas as demais secretarias deem respaldo as ações do Gerente de Cidade. Sem essa integração nada de positivo poderá ser viabilizado.

Qual é a posição do Gerente em relação ao Secretariado Municipal ?

O Gerente de Cidade aqui em Cubatão tem o mesmo nível hierárquico dos Secretários e Assessores, porém funciona como um elemento de ligação entre o Prefeito e os demais membros da Administração, coordenando todas as atividades sob a orientação superior.

Como a comunidade recebeu o Gerente ?

A aceitação foi boa e vem se mostrando cada vez melhor, a medida que os resultados positivos de nossa Administração vão trazendo qualidade de vida para os munícipes.

O Sr. Acredita que este modelo pode ser adotado por todos os municípios brasileiros, considerando a realidade política e cultural dos governos locais e a disparidade regionais no Brasil?

Acreditamos que o Gerente de Cidade pode ser uma função que se aplique a todas as cidades desde que seja respeitada a sua especificidade. O importante é que se ache um novo modelo de Administração Pública que agilize procedimentos e ofereça maior qualidade nos serviços prestados.

Quais os resultados já alcançados como decorrência da criação do cargo ?

Vários resultados positivos podem servir como exemplo, citamos os principais:

- Novo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (aprovado por unanimidade).

- Lei de Incentivos (que viabiliza a instalação de novas empresas).

PESQUISA – Gerente de cidade
Gerente

Qual o papel que deve desempenhar o Gerente de Cidade e qual o papel que você desempenha?

O Gerente de Cidades deve ser um braço operacional do Prefeito, um ente executivo que serve de ligação entre as Secretarias e as atividades municipais. Na Prefeitura Municipal de Curitiba esta função está aliada à Assessoria de Planejamento que é responsável por todas as atividades administrativas, inclusive elaboração e controle do orçamento municipal.

Qual é a qualificação e a experiência profissional que você considera essencial para o bom desempenho do cargo de Gerente de Cidade?

As experiências que vou dando certo nesse sentido são aquelas em que elementos técnicos do próprio quadro da Prefeitura assumiram o posto de Gerente. Por terem conhecimento do funcionamento da máquina, por sabermos detalhes sobre a realidade perante a cidade e por, necessariamente, receberem o apoio e auxílio dos demais setores da administração.

Qual é o perfil (características e habilidades) que deve ter o Gerente de Cidade?

Determinado para poder escolher o caminho certo em situações críticas e mudanças de orientação um posicionamento harmonioso com seus pares e fundamental. Criatividade também é importante.

Você é filiado / militante de algum Partido Político ?

Meu compromisso é unicamente o de
desempenhar a função que exerce da
melhor maneira possível. Somos servidores
da Prefeitura na visão deles, sempre um
do lado do Planejamento.

Como Gerente de Cidade você desempenha que papéis de natureza política ?

Não, apesar de maneira eventual, realiza
meas reuniões com vereadores para expor
procedimentos e novas ideias q. serão post
plantadas.

Qual é a posição do cargo na estrutura da administração municipal ? (Está vinculado
diretamente ao Prefeito ?)

O cargo é vinculado diretamente ao
Prefeito e tem nível de Secretariado.

Qual é a composição do Gabinete do Gerente?

Aqui em Curitiba houve a transformação da Assessoria de Planejamento em Gerência de Cidade, assumiu sua estrutura (2 Gerências: URBANA e ECO-
NÔMICA) trabalham em seu apoio.

Você tem autoridade delegada para coordenar todas as atividades administrativas do governo municipal?

Sim sendo que até determinado valor (R\$ 40.000) algumas decisões podem ser tomadas em conjunto a Secretaria de Finanças - eliminando procedimentos burocráticos do Prefeito.

Qual é o instrumento legal de criação do cargo?

Há projeto de Lei na Câmara transformando para tornar o que acontece de fato em estado de direito.

Todos os deveres, autoridades e responsabilidades estão definidos no instrumento legal de criação do cargo ?

As mesmas que um secretário de governo assume, porém com maior abrangência qto a suas atividades.

Qual é o grau de aceitação do cargo de Gerente pela estrutura funcional da Prefeitura ?

Estamos nos sentido prestigiados em todos os níveis conseguimos aceitação. Sempre trabalhando pela "boa técnica" conseguimos apoio até da oposição.

Quais são as atribuições relativas a:

Planejamento: elaborar a lei de Diretrizes e a
Proposta Orçamentária.

Controlar a utilização de Verbas

Pessoal:

trabalhadores em conjunto com a Secretaria
de Administração principalmente na
execução de atividades ou ações de
incentivo.

Orçamento:

Todo planejamento de ações da PM passa
pela Secretaria da Cidade. As atividades
de desempenho dos Planos também é
de menor escala.

Patrimônio:

Relações Públicas:

Sempre que há necessidade fazemos reuniões
com a área visando o aprimoramento das
ações.

Outras:

Acompanhamento e avaliações de
todas as organizações de ações
municipais.

Qual é o montante do orçamento sob sua coordenação e qual o número de funcionários?

Bom o controle orçamentário é feito pela
Secretaria, o total do orçamento - cerca de 165
milhões de reais, tem a mesma coordenação.
Assim como o controle e proposição de
suplementações seguem elas por decreto
ou não.

Quais são os maiores desafios que devem enfrentar hoje os municípios brasileiros?

Nos últimos anos houve um grande aumento das
responsabilidades dos municípios brasileiros, sem
que houvesse uma compensação no sistema tributário,
além do contrário disso o que ocorre é uma
pressão nos recursos existentes. A pressão é ainda
uma crescente agravando a situação transformando
em um verdadeiro desafio a gestão das cidades.
Dois os reflexos dessa crise afetam a todos os
setores da sociedade.

Quais são os maiores desafios que você deve enfrentar na gestão do seu município?

Não são muito diferentes daqueles de outros
municípios, pelas razões expostas acima. Porém,
a pressão de recursos e o crescimento municipal
devido ao aumento da população, leva por
consequência a uma situação de tensão sempre
atrelada a uma condição "política" apesar
do grande esforço que existe e de ser consi-
derada pela ONU exemplo mundial de reimplantação ambiental.

Qual o papel do Gerente frente aos novos desafios ?

Achar as condições presentes, caminhos criativos para solucioná-los, sempre priorizando a participação comunitária para obter legitimidade nos atos praticados pela Administração e implicidade na manutenção dos resultados positivos.

Qual deve ser o papel da comunidade na gestão da cidade ?

A participação comunitária é imprescindível em todos os níveis, desde a elaboração das prioridades até a promoção de eventos conjuntos na execução das metas implantadas.

Você já empreendeu alguma ação/ projeto que contou com a articulação do poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias ? Se possível, cite os casos ocorridos.

Talvez o mais significativo deles tenha sido a revisão do Plano Diretor, Lei de Uso do Solo, Parcelamento e Código de Edificações — processo que levou 2 anos para a sua plena conclusão sendo aprovado por unanimidade na Câmara Municipal. Viabilizado através de participações democráticas das empresas, Clubes de Serviço, Associações de Melhoramento e Moradores, Clubes, Vereadores, Associações de Classe e etc.

Você utiliza ferramentas de gerenciamento mais utilizadas pelo setor privado? Cite exemplos.

Administração por objetivos e metas, delegação de responsabilidades, avaliações permanentes e prestação de contas.

Como você definiria em breves palavras os conceitos abaixo:

Administração Gerencial: Importantíssimo para o futuro do setor público: é preciso cada vez mais ter mais um comportamento profissional, técnico e garantir o atendimento do cidadão.

Cidadão-cliente:

Nova maneira de encarar o município. O governo deve ser satisfazer-lo da melhor maneira possível buscando sempre a qualidade total.

Controle de Resultados:

Essencial para a reordenação das diretrizes visando o alcance dos objetivos e metas determinadas.

Autonomia de Gestão: Interessante processo que pode, em determinadas casos, ser aplicado a alguns setores de atividades públicas. Depende muito da qualidade do pessoal envolvido.

Contrato de Gestão: É uma nova ferramenta de trabalho, possível quando se tem claramente definido o objetivo a alcançar, suas etapas e consequências. As experiências tem sido levadas a frente com esta nova proposição.

Indicadores de Desempenho:

Tão importante quanto o controle de resultados, imprescindível para que se possa avaliar a qualidade de um trabalho humano relacionando as funções exercidas, podendo fazer-se adequações necessárias ao prosseguimento do trabalho.

Como você descreveria um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social?

A utopia é o objetivo dos idealistas. Imaginar um processo assim é muito bom, porém é impossível desatrelar qualquer processo da conjuntura mundial. Assim de uma maneira ou outra, não há processo ideal, existem alguns melhores que outros mas não vemos nenhum que possa ser considerado 100% perfeito.

Como é a sua relação com a comunidade?

Eu diria que é muito boa, já sempre conhecido pela população pois aqui trabalhamos há mais de 20 anos. Participamos de todas as Audiências Públicas do Município e sempre fomos tratados com muito respeito e consideração.

Você busca parcerias com a iniciativa privada? Exemplifique.

Hoje esse caminho é muito importante, talvez imprescindível. Temos aqui bons resultados com a COPIA, com a qual temos o projeto Escola Nota 10 (qualidade total em uma unidade piloto) que é um bom exemplo entre outros praticados.

Você vê perspectivas para adoção deste modelo para os municípios brasileiros ? (grandes, médios e pequenos)

Sim, porque não — o modelo de Gerentes de Cidade existe nos Estados Unidos, Canadá, Europa com grande sucesso e pode ser adaptado às novas condições e legislação. Nossa estrutura urbana diferenciada exige essas transformações — mas o saldo é positivo

Quais as principais barreiras a serem superadas para a disseminação do modelo nos municípios brasileiros ?

Principalmente a errada ideia de que o Gerente vai "convencer" com o defeito. Esse talvez seja o maior dos impedimentos. Também a ideia de que uma cidade não pode ser dirigida como uma empresa precisa acabar.

Você entende que este modelo é compatível com a realidade brasileira ? (do ponto de vista político e cultural)

Entendo que é preciso apontar algumas coisas, não na Administração Pública Brasileira, que é dito que o Gerente de Cidades não é o único caminho para lá, mas certamente é um começo pois é preciso que tenhamos, uma nova realidade, um novo horizonte onde os reais interesses da população sejam considerados.

Que aspectos você consideraria relevante para integrar um "Código de Ética" do Gerente de Cidade no Brasil?

Ter conhecimento da Dinâmica Urbana,
" situações criativas e positivas,
Não se ater a influências políticas,
Agir sempre tecnicamente e em nome do
bem comum.

Como você lida com a burocracia, normas, regulamentos, lei 8.666, lei 4320, etc para o bom desempenho do cargo?

Por que ter amplo conhecimento das normas e
anexos jurídicos para casos mais específicos.
Atualmente é muito importante o conhecimento
da Lei de Licitações pois a participação da
Iniciativa Privada em licitações e privatizações
tem sido um caminho válido para a manutenção
de determinados serviços e solução de vários
problemas.

ANEXO H

CESÁRIO LANGE-SP

CESÁRIO LANGE

O "city manager", explica Ricardo, tratará de todos os assuntos ligados à vida da cidade, além de "filtrar" todos os assuntos, antes de chegarem à mesa do prefeito. "Alguns assuntos quando são tratados diretamente com o prefeito, acabam por rubi-lo. Com isso, ele deixa de tomar as decisões mais corretas, uma vez que quem faz o pedido ao prefeito, já cobra junto o voto", comentou.

Para Radicce, isso acontece porque as pessoas estão acostumadas ao clientelismo eleitoral. No seu entender, esse é um dos grandes aborrecimentos com que os prefeitos lidam quase que diariamente em seus gabinetes.

Para o prefeito, esse tipo de procedimento deve ser evitado pelas Prefeituras. As decisões, frisa, precisam ser tomadas com base em normas que atendam aos reais interesses da população e não a pequenos grupos. Dessa forma, Radicce justifica sua proposta, afirmando que a criação desse cargo irá agilizar a administração municipal, uma vez que o gerente, por ser um cargo técnico

Ricardo Barb  . A diferen  a entre a proposta de Radicce e a de Itapetininga   que Barb   assumiu a fun  o de prefeito e a de "city manager".

Radicez informou ainda que fará uma avaliação junto com os seus assessores para apurar o impacto que a demissão dos funcionários do Consórcio de Desenvolvimento da Região de Itapetininga (Condergi) causou ao funcionamento da Prefeitura. O levantamento visa constatar em quais setores da administração será necessário contratar substitutos.

“Diz ele que já foram constatadas algumas lacunas na administração que deverão ser preenchidas. Por outro lado, entendo que para a Prefeitura sair da crise em que se encontra, será necessário uma boa assessoria para dinamizar a administração. “Não vai adiantar muito eu ter no Paço uma quantidade muito grande de braços se não tiver uma boa assessoria, se não tiver condições de ter uma mobilização desses funcionários”, acrescentou.



Radlice: administração técnica
e não político, irá administrar o cotidiano da Prefeitura e também da cidade. "O dia-a-dia não pode ser gerenciado apenas pelo prefeito senão, ele se afunda na burocracia e deixa de ver o conjunto. É isso que eu quero evitar", salientou Radlice.

Experiência semelhante foi desenvolvida em Itapetininga nos últimos quatro anos, na gestão de

municipais

Leonel mostra “herança” recebida

O prefeito de Ita, Leonel Salvador, convocou ontem os órgãos de imprensa para uma entrevista coletiva e uma visita a diversos prédios da Prefeitura, para mostrar o qua-

**Covas vem amanhã
para sortear casas**

1.º As 160 casas populares ficaram localizadas no Jardim Vitorino, em Iperó e — segundo a secretária — as obras estão em fase de acabamento.

Dívidas do município passam de R\$ 2 milhões

No balanço realizado no último ano final de semana na Prefeitura de Alameda pela equipe do prefeito José Henrique Mora Duarte, o Neto, foi constatado que as dívidas do município são superiores a R\$ 2 milhões, segundo informou sua assessoria de imprensa. A maior parte da dívida é referente a compromissos assumidos no ano passado com fornecedores, INSS e contratos li-

O principal desafio da nova equipe de governo de Aluísio - segundo Neto -, tem sido conseguir saldar estes compromissos deste ano, pois será necessário saldar estes compromissos no primeiro semestre.

Prefeito e Gerente expõem contas dos 4 primeiros meses de governo



Gerente expõe todas as contas da prefeitura

O prefeito municipal, Gilberto Radices, juntamente com o gerente da cidade, Luciano César de Toledo, apresentaram na última segunda-feira, na Câmara Municipal, uma radiografia financeira dos 4 primeiros meses da nova administração, para um público estimado em 70 pessoas. Dentre elas, estavam políticos, empresários, funcionários públicos e populares.

A exposição ou prestação das contas municipais foi feita com a exibição de transparências que trouxeram dados importantíssimos relacionados às receitas, custos, investimentos e dívidas da prefeitura municipal.

O primeiro a falar foi o Prefeito Gilberto Radices, comentando sobre as consequências e influências da globalização nos diversos setores da sociedade. O prefeito ressaltou a importância da adequação de todos ao novo sistema mundial, afirmando categoricamente que "quem não estiver aberto à essa nova perspectiva, que é a modernização, estará simplesmente morto".

Sobre os problemas da administração municipal atual, Gilber-

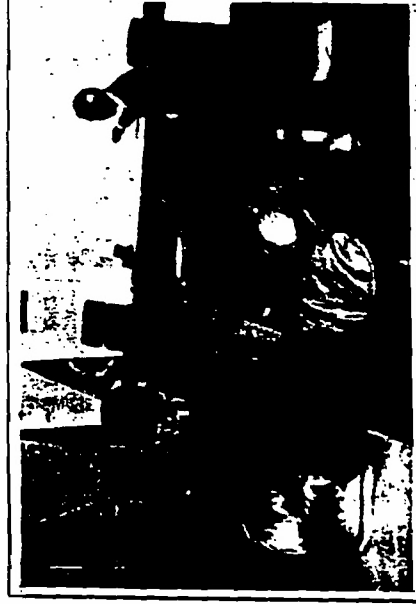
to citou um que considera como o mais grave que é o fato de muitas pessoas encaram a prefeitura como órgão de favorecimento individual e não coletivo.

Para finalizar, Gilberto enumerou como maiores empecilhos para uma administração: o corporativismo e o clientelismo, a falta de um bom relacionamento entre os poderes municipais, falta de motivação por parte dos funcionários públicos e a desconexão administrativa, além do nepotismo, corrupção e outros.

Na segunda parte da palestra, o gerente municipal, Luciano de Toledo, expôs nos mínimos detalhes como andam as finanças de Cesário Lange. Usando o recurso das transparências, Luciano conseguiu mostrar para a plateia, através de gráficos, dados relacionados às receitas, despesas, custos municipal, investimentos.

Como transparência em outro sentido é uma palavra da moda, parece que todos gostaram da apresentação.

A reportagem da Folha esteve presente na palestra e conversou com duas pessoas que trabalham na cidade e, de acordo com os depoimentos, concordam com este estilo de administração.



Gilberto falou da importância da adequação de todos à globalização

O professor Ruben Dario Sosa Cabrera, explicou que "a clareza da prefeitura é importante para educar possíveis dúvidas da população. Além disso, "estou satisfeito porque esperava que a prefeitura levaria pelo menos 6 meses para dar sinais positivos, mas, felizmente, em apenas 4 já constatamos que está tudo caminhando bem". Quanto ao cargo de gerente, Cabrera salientou que "é uma figura importante dentro da administração e que seu verdadeiro papel deveria ser exposto à toda população para que não fique a impressão de que o poder está numas mãos diferentes da que foi escolhida pelo povo".

Sobre a figura do gerente, logo também após, lembrando que com a globalização a tendência é que as prefeituras sigam os moldes da empresa privada, descontrolando o poder público.

Deputado Milton Monti faz emenda à LDO que traz benefícios para Tatuí, Itapetininga e região

O deputado Milton Monti, 1º secretário da Assembleia Le-

gislatura, apresentou uma emenda à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) para o ano de 1998, que prevê investimentos em obras de infraestrutura em Tatuí, Itapetininga e região.

OCORRÊNCIA POLICIAL: CORRÊNCIA POLICIAL: Laranias fugitivos foram



PREFEITURA MUNICIPAL DE CESÁRIO LANGE

PRAÇA PADRE ADOLFO TESTA, 651 - CENTRO - CESÁRIO LANGE
FONE D.D.D. (015) 246-1212 - ESTADO DE SÃO PAULO

LEI N° 898/98
De 22 de Junho de 1998

ANEXO II

EMPREGOS PÚBLICOS EM COMISSÃO

1	Gerente Municipal	30C
1	Diretor Departamento de Assistência Social	29C
1	Diretor Departamento de Educação	29C
1	Diretor Departamento de Saúde	29C
1	Diretor Departamento de Trânsito e Obras Viárias	29C
1	Assessor Jurídico	30C
1	Assessor Contábil	30C
1	Assessor de Planejamento e Obras	30C
3	Diretor de Unidade Escolar	27C
1	Chefe de Planejamento e Coordenação de Obras	23C
1	Encarregado de Serviços de Educação	23C
1	Encarregado de Serviços de Saúde	23C
1	Encarregado de Serviços Urbanos	23C
1	Secretária de Gabinete	27C
1	Coordenador Pedagógico Ensino Fundamental	19C
4	Assistente de Diretor	19C
4	Chefe de Divisão	13C
8	Assessor de Departamento	11C
1	Assessor de Imprensa	11C
2	Motorista de Gabinete	10C

Cesário Lange, 22 de Junho de 1998


GILBERTO RADICCE
Prefeito Municipal



PREFEITURA MUNICIPAL DE CESÁRIO LANGE

PRAÇA PADRE ADOLFO TESTA, 651 - CENTRO - CESÁRIO LANGE
FONE D.D.D. (015) 248-1212 - ESTADO DE SÃO PAULO

GERENTE MUNICIPAL

Descrição Sumária

. Promove a execução das propostas administrativas da gestão em curso que visem o atendimento das necessidades do município e da população.

Descrição Detalhada

- . Planeja, coordena, executa, controla e define prioridades administrativas, em conformidade com as competências estabelecidas na administração municipal.
- . Realiza estudos e pesquisas relacionadas às atividades da administração municipal, utilizando documentação e outras fontes de informações, analisando os resultados dos métodos utilizados, para ampliar o próprio campo de conhecimento.
- . Levanta as necessidades e define os objetivos relativos ao município, prevendo custos em função dos projetos e propostas, visando o cumprimento de normas estabelecidas.
- . Analisa e aprova projetos através de leitura, discussão e decisão junto aos outros órgãos municipais, para avaliar o cumprimento das diretrizes do programa de governo.
- . Desenvolve e aprimora contatos com outros órgãos públicos, recebendo reivindicações, analisando e propondo soluções, para assegurar o pleno atendimento dos mesmos e do interesse do município.
- . Presta informações ao prefeito sobre o desenvolvimento dos serviços e os resultados atingidos, elaborando relatórios ou outros meios, para possibilitar a avaliação das políticas de governo.
- . Representa o prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos.
- . Executa outras tarefas correlatas determinadas pelo prefeito municipal.

Especificações:

Escolaridade: curso superior com pós-graduação em alguma área de Administração

Experiência: alguma anterior, de seis meses a um ano.

Iniciativa/Complexidade: tarefas especializadas e complexas que requer conhecimentos técnicos, exigindo constante aperfeiçoamento e atualização, iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões.

Esforço Físico: normal.

Esforço Mental e Visual: exige concentração e atenção mental constantes para desenvolver os planos de sua unidade.

Responsabilidade/Dados Confidenciais: detém informações sigilosas, cuja divulgação pode provocar embaraços internos.

Responsabilidade/Patrimônio: direta.

Responsabilidade/Segurança de Terceiros: total.

Responsabilidade/Supervisão: exige coordenação e supervisão nas diversas unidades administrativas para planejar as atividades da unidade.

Ambiente de Trabalho: normal, de escritório; está sujeito a trabalho externo.

* * * *

PESQUISA - Gerente de Cidade

Prefeito

O que o motivou a criar o cargo de Gerente da Cidade?

- O motivo foi a necessidade de proporcionar à administração municipal uma racionalidade administrativa, capaz de superar o paternalismo dos prefeitos. Geralmente estes agentes reproduzem a nível administrativo a cultura clientelista de considerável parcela da população, que ao invés de reivindicar soluções coletivas, trocam seu voto por favores pessoais. Esta tendência marca profundamente os critérios utilizados pelos agentes municipais, que pulverizam suas ações públicas, deformando o resultado conjunto de sua administração. Em resumo, muitos prefeitos preferem administrar o voto recebido, deixando para um segundo plano os projetos coletivos.

Como tomou conhecimento deste modelo?

- Através da leitura de artigos em jornais. Porém, o que pesou mesmo na decisão de implantá-lo, foi a visão conjunta da sociedade contemporânea, que caminha cada vez mais para um modelo planejado de organização, onde as ações políticas e ideológicas convergem para procedimentos administrativos. Os atuais líderes políticos estão perdendo o carisma de seus antecessores. Isto porque não há mais espaço para líderes como Stalin, De Gaulle, Vargas, Churchill ou Kennedy. Cada vez mais os carismáticos cedem espaço para os homens de organização.

Quais os critérios que nortearam a escolha do nome para desempenhar o cargo?

- Tive a vantagem de encontrar no Luciano um personagem adequado às exigências de um Gerente de Cidade. Com formação universitária, ele tem bom senso administrativo e muita convicção do que está fazendo. Além destas qualidades, o Luciano tem uma visão da administração pública baseada em um conceito social democrata. Isto é, politicamente ele está sintonizado com os rumos da sociedade contemporânea, que reduzem os tentáculos de um Estado paternalista e proporcionam maior poder de mobilização para o conjunto da sociedade, visando as soluções de seus problemas.

O cargo está formalizado? Caso afirmativo, como foi o processo de formalização?

- O cargo está formalizado, através de sua legislação, aprovada pelo legislativo. Entretanto, como trata-se de uma inovação, as funções do Gerente vão se solidificando com a própria experiência vivida em nosso cotidiano administrativo. E tivemos a "infeliz sorte" de encontrar a prefeitura arrasada por uma administração anterior de conteúdo paternalista. A consequência deste desastre é que estamos com inúmeros problemas para resolver, que há espaços suficientes para um prefeito e um gerente municipal. Mas, ironia à parte, estamos exercitando o novo modelo.

Houve resistência para a criação do cargo? De que setores? Como foram superadas?

- A resistência ao cargo surgiu entre os setores políticos mais conservadores da cidade, acostumados aos critérios administrativos paternalistas, onde o prefeito centraliza as mínimas ações administrativas em suas mãos, mas acaba pulverizando-as em uma qualidade assustadora de desperdícios e pouca eficiência organizacional. Elas estão sendo superadas em virtude dos resultados positivos do novo modelo implantado, embora ainda com muita relutância dos setores mais conservadores da cidade, que no íntimo desejam um retorno ao passado, pois é aqui que eles navegam à vontade.

Como ficaram os papéis do Gerente e do Prefeito neste modelo?

- As ações mais amplas, definidoras do conteúdo e dos rumos da administração constituem o espaço do prefeito, além das atividades denominadas políticas, tanto a nível local como de abrangências estadual e nacional. Ao Gerente cabe gerenciar o cotidiano administrativo, que é saturado de uma série de procedimentos legais, que exigem uma especialidade pouco comum entre os prefeitos, geralmente profissionais vindos de setores alheios à administração municipal.

O Gerente desempenha alguma missão política?

- O Gerente desempenha função política em sentidos importantes. A sua própria ação administrativa constitui um ato político, pois ela moderniza a administração municipal, levando-a a superar as práticas administrativas típicas do Brasil arcaico, ruralista e oligárquico. Também o Gerente precisa ter visão política do gerenciamento. Este não é politicamente neutro. Ao contrário, é também uma ideologia. Talvez a ideologia do planejamento...

Poderia se afirmar que este modelo é uma forma de parlamentarismo local?

- Acredito que sim. O modelo libera o prefeito de árduas funções burocráticas, além de livrá-lo do constrangimento de enfrentar a todo instante a pressão de correlegionários e fiéis companheiros, que pretendem trocar o voto por um favor pessoal. O Gerente está politicamente em terreno mais firme, para solucionar essas pendências de acordo com a legalidade administrativa. E por esta postura torna-se o vilão da história e muitas vezes com a cabeça a prêmio. Daí o prefeito precisar ter consciência do que significa ter um gerente de cidade para não ceder ao clientelismo de seus fiéis companheiros.

Houve reestruturação organizacional para comportar o cargo no Organograma da Prefeitura?

- Não tivemos necessidade de realizar uma reestruturação organizacional muito ampla, pois nas pequenas cidades as estruturas administrativas das prefeituras ainda são arcaicas, e somente agora estão se adaptando ao processo de municipalização de área, que até recentemente eram ações dos governos federal e estadual. Dessa forma, a burocracia local adaptou-se até com certa facilidade à ação do Gerente, que facilitou o seu cotidiano, proporcionando-lhe maior segurança nos procedimentos.

Qual é a posição do Gerente em relação ao Secretariado Municipal?

- O Gerente reúne-se com o secretariado geral para estimular, analisar e pontuar as ações públicas de cada área, visando proporcionar unidade administrativa. Os resultados são sempre analisados em função de um Programa de Governo, que a atual administração municipal elaborou durante a campanha eleitoral. Esta visão ampla deve se concretizar através das ações públicas contidas em cada secretaria, com suas particularidades. São estas particularidades que são incrementadas nas reuniões onde participam secretários, gerente municipal e prefeito. Portanto, não há uma ascendência do gerente em relação ao secretariado, mas uma conjugação de esforços e uma troca de experiências visando o conjunto da administração municipal.

Como a comunidade recebeu o Gerente?

- De início a comunidade recebeu o Gerente com certo espanto, sintetizado na pergunta: "Mas então quem vai mandar?" Educada na tradição paternalista e centralizadora dos prefeitos das pequenas cidades, considerou esta iniciativa uma heresia política, pois afinal poderia mandar alguém que não foi eleito. Mas nestes dois anos as resistências diminuíram sensivelmente, pois uma parcela da população já entende, que a função de gerenciar uma cidade traz inúmeros benefícios visíveis à comunidade, principalmente através das obras que estamos realizando.

O Sr. acredita que este modelo pode ser adotado por todos os municípios brasileiros, considerando a realidade política e cultural dos governos locais e as disparidades regionais no Brasil?

- Certamente haverá muita resistência à implantação deste modelo, principalmente nos pequenos municípios e nas regiões que ainda não superaram o seu ruralismo enraizado neste país desde o ciclo da cana-de-açúcar. Mas com o acelerado processo de urbanização das cidades, o tradicional modelo administrativo, baseado no coronelismo patriarcal dos prefeitos, tende a ceder espaço a um modelo administrativo moderno. Serão a globalização do país e sua adaptação às estruturas dos países mais desenvolvidos, os principais fatores que desencadearão modelos administrativos de cidades baseados na racionalidade administrativa. E entre os novos modelos, este que estabelece o Gerente de Cidade saiu na frente, com propostas viáveis, tendo portanto grandes possibilidades de se tornar um paradigma para o Brasil no início do próximo século.

Quais os resultados já alcançados como decorrência da criação do cargo?

- Os resultados alcançados são visíveis. Comparando com minha administração anterior, sinto que a atual está fluindo com mais equilíbrio e melhores resultados, embora tenha recebido agora uma herança trágica de meu antecessor. Pessoalmente sinto-me mais fortalecido, livre de algumas psicoses em virtude do medo de cometer ilegalidades administrativas, diante de um labirinto burocrático repleto de leis, procedimentos, exigências, prazos, que atormentam prefeitos sem formação em administração pública. Sou Professor de História, com ampla atuação política desde minha adolescência. Sempre me preocupei em transformar a sociedade, baseado no filósofo alemão dos fins do século XIX, que escreveu "até agora os filósofos interpretaram o mundo, agora é preciso transformá-lo". Como o mundo não se transformou tanto quanto queríamos, tivemos que administrá-lo. Entre transformar e administrar há um vale imenso, que especialistas podem ajudar nessa travessia. Políticos e gerentes, cada um em sua especialidade, podem juntos realizar esta estranha tarefa.

* * * * *

PESQUISA - Gerente de Cidade

Gerente

Qual o papel que deve desempenhar o Gerente da Cidade e qual o papel que você desempenha?

- O Gerente de Cidade deve desempenhar o papel de administrador/gerenciador das ações propostas pelo Executivo e Legislativo, sempre em harmonia com os demais secretários. Em Cesário Lange o papel de Gerente é voltado para a administração dos recursos humanos; controle e execução orçamentária, buscando sempre o equilíbrio Receitas x Despesas, a busca junto ao Estado e União de recursos a fundo perdido com a finalidade de executar as obras e investimentos propostos na LDO, e para implementação de programas sociais..

Qual é a qualificação e a experiência profissional que você considera essencial para o bom desempenho do cargo de Gerente da Cidade?

- É fundamental que o profissional tenha qualificação e experiência administrativa e que o mesmo mantenha em constante aprendizado, pois nosso País passa por uma série de mudanças em sua legislação. E para o município estar em dia com suas obrigações e poder pleitear recursos junto ao Estado ou União, o Gerente deve conhecer e estar atualizado com a legislação vigente no País.

Qual é o perfil (características e habilidades) que deve ter o Gerente da Cidade?

- O Gerente da Cidade deve ser uma pessoa inteligente, dinâmica, esperta, com iniciativa, discernimento e desembaraço para tomar decisões. Deve ter a capacidade e o bom senso, para resolver tarefas especializadas e complexas que requer conhecimentos técnicos, dentro do gerenciamento municipal, de acordo com as imposições legais e com as exigências preestabelecidas, dando ao Executivo segurança e respaldo, aos atos assumidos.

Você é filiado / militante de algum Partido Político?

- Sim. Sou filiado ao PSDB. No entanto nestes dois anos como Gerente, a militância tem sido a nível Estado e União, pois junto ao município a questão política é exercida pelo prefeito.

Como Gerente da Cidade você desempenha que papéis de natureza política?

- Representar o Prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos. Atender e encaminhar pedidos e indicações do Legislativo, após os mesmos terem sido despachados com o Executivo.

Qual é a posição do cargo na estrutura da administração municipal? (Está vinculado diretamente ao Prefeito?)

- O cargo foi incluído no Quadro de Pessoal de livre nomeação do Executivo (cargo de confiança).

O cargo está vinculado diretamente ao Prefeito. E dentro da estrutura administrativa, após o Prefeito, é o Gerente e Diretores de Departamento.

Qual é a composição do Gabinete do Gerente?

- Bem, como nosso município é pequeno e não é dotado de Secretarias, o Gabinete do Gerente é composto de apenas "Ele", pois a distribuição e execução dos serviços são feitos junto ao corpo administrativo do prédio-sede (Cadastro, Tributação, Pessoal, Tesouraria, Secretaria Geral, Contabilidade, Almoxarifado e Compras).

Você tem autoridade delegada para coordenar todas as atividades administrativas do governo municipal?

- Sim, minhas atribuições constam do Decreto de Atribuição Funcional, com as diretrizes especificadas, tais como:

Descrição Sumária

. Promove a execução das propostas administrativas da gestão em curso que visem o atendimento das necessidades do município e da população.

Descrição Detalhada

- . Planeja, coordena, executa, controla e define prioridades administrativas, em conformidade com as competências estabelecidas na administração municipal.
- . Realiza estudos e pesquisas relacionadas às atividades da administração municipal, utilizando documentação e outras fontes de informações, analisando os resultados dos métodos utilizados, para ampliar o próprio campo de conhecimento.
- . Levanta as necessidades e define os objetivos relativos ao município, prevendo custos em função dos projetos e propostas, visando o cumprimento de normas estabelecidas.
- . Analisa e aprova projetos através de leitura, discussão e decisão junto aos outros órgãos municipais, para avaliar o cumprimento das diretrizes do programa de governo.
- . Desenvolve e aprimora contatos com outros órgãos públicos, recebendo reivindicações, analisando e propondo soluções, para assegurar o pleno atendimento dos mesmos e do interesse do município.
- . Presta informações ao prefeito sobre o desenvolvimento dos serviços e os resultados atingidos, elaborando relatórios ou outros meios, para possibilitar a avaliação das políticas de governo.
- . Representa o prefeito em solenidades e eventos, quando solicitado, visando o cumprimento dos compromissos assumidos.
- . Executa outras tarefas correlatas determinadas pelo prefeito municipal.

Qual é o instrumento legal de criação do cargo?

- Lei Municipal nº 837/97 (04.2.97) que cria o cargo, e 898/98 (22.6.98), que dispõe sobre o regime jurídico único e plano de carreira para os Servidores Municipais, reorganização do quadro de pessoal e enquadramento de servidores.

Todos os deveres, autoridades e responsabilidades estão definidas no instrumento legal de criação do cargo?

- Sim e não. Pois como já dissemos as prerrogativas do cargo estão no Decreto de Atribuição Funcional, e não porque fazemos parte desse projeto.

Qual é o grau de aceitação do cargo de Gerente pela estrutura funcional da Prefeitura?

- Para os funcionários é de 100%, pois acham que as coisas são agilizadas e decididas rapidamente, e há uma relação humana de diálogo.

Quais são as atribuições relativas a:

- **Planejamento:** consultado / opina e executa.
 - **Pessoal:** consultado junto aos Diretores de Departamentos, e responde junto ao Encarregado do Setor.
 - **Orçamento:** participa na elaboração e controla a sua execução.
 - **Patrimônio:** responde junto com o Encarregado do Setor competente.
 - **Relações Públicas:** acompanha e opina junto às divulgações a serem feitas.
 - **Outras:** participa dos Conselhos Comunitários: Educação, Segurança, Criança e Adolescente, Assistência Social e Desenvolvimento Rural.
- Não possuímos um Departamento de Obras, e sim um setor que é vinculado à Gerência e ao Gabinete do Prefeito.

Qual é o montante do orçamento sob sua coordenação e qual o número de funcionários?

- O orçamento para este ano de 1999 é de R\$ 6.500.000,00 e por não termos Secretarias, o controle é centralizado. Desta forma a execução é feita em conjunto pelo Gerente e os Diretores de Departamentos.

O Município tem hoje 220 funcionários.

Quais são os maiores desafios que devem enfrentar hoje os municípios brasileiros?

- O maior desafio hoje dos municípios brasileiros, é sem dúvida nenhuma, a busca do equilíbrio orçamentário com o fim de equacionar suas despesas com as receitas, para assim poder efetuar políticas de desenvolvimento e sociais.

Quais são os maiores desafios que você deve enfrentar na gestão do seu município?

- Bem, quando o Prefeito me convidou para auxiliá-lo como Gerente, deparei com uma máquina falida, dívidas que ultrapassavam a casa de R\$ 1.200.000,00; três meses de salários atrasados; veículos e equipamentos todos sucateados.

Com muita determinação, em dois anos conseguimos pagar as dívidas, renovar a frota e fazermos pequenas obras importantes para a cidade.

O maior desafio é implementar a política de desenvolvimento e descobrir o potencial de nosso município, que até então é o canavieiro, mas que dá mostras que chegou o fim de seu ciclo, e buscar alternativas que ainda não sabemos quais são.

Qual é o papel do Gerente frente aos novos desafios?

- O Gerente terá o papel de "divisor de águas" entre as fantasias dos agentes políticos e a realidade do Estado como um todo, pois enquanto não nos firmarmos como um País/Estado e Município economicamente e socialmente estável, estaremos a mercê dos fantasmagóricos de plantão, que pretendem preservar a sociedade à margem do processo.

Qual deve ser o papel da comunidade na gestão da cidade?

- Participativa. Sou a favor e incentivador dos Conselhos Comunitários como forma de administração correta, e assim poderemos tirar a imagem da Prefeitura Mãe/Provedora, e colocar a imagem de Parceira.

Você já empreendeu alguma ação/projeto que contou com a articulação do poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias? Se possível, cite os casos ocorridos.

- Sim.

. Fizemos uma Pré-Escola em conjunto com uma entidade religiosa.

. Fizemos o ajardinamento de espaços públicos em parcerias com empresas locais.

. Estamos implementando um Distrito Industrial, tipo incubadora de empresas.

Você utiliza ferramentas de gerenciamento mais utilizadas pelo setor privado? Cite exemplos.

- Sim. No relacionamento com os funcionários, uso técnicas de RH.

Nas questões financeira e compras, com métodos de custos e controles.

Como você definiria em breves palavras os conceitos abaixo:

- **Administração Gerencial:** Aquela voltada ao bem comum, zelando do bem público, utilizando-se do mesmo para o fim específico que a comunidade.

- **Cidadão-cliente:** Ter o cidadão como um partícipe do desenvolvimento local, oferecendo a ele qualidade de vida, para que o mesmo sinta prazer em viver na cidade e aprenda a defendê-la.

- **Controle de Resultados:** Buscar sempre ações que dê resultados. para a municipalidade e para os municípios.

- **Autonomia de Gestão:** Gerir a Administração sem os entraves e meandros da política paternalista.

- **Contrato de Gestão:** Delegar/contratar a gestão de determinadas ações e cobrar resultados àqueles previamente contratado.

- **Indicadores de Desempenho:** Forma de medir o desempenho de cada Departamento/-Setores e ações, ferramenta indispensável para o Gerente.

Como você descreveria um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social?

Só seria possível com a participação da sociedade com respeito a sua opinião e ao seu público.

Como é a sua relação com a comunidade?

Deixamos de responder esta questão, por não termos subsídios consistentes para uma resposta objetiva.

Você busca parceria com a iniciativa privada? Exemplifique.

Sim, na manutenção de estradas, espaços públicos e no ajardinamento de nossas praças.

Você vê perspectivas para adoção deste modelo para os municípios brasileiros? (grandes, médios e pequenos)

- Sim. Mas acho que os Estados e a União deve incentivar, pois em nosso País é visível e sabido a dependência que os municípios têm da União e do Estado, principalmente os pequenos e que são a maioria. Por outro lado, são nos pequenos municípios que se cometem as maiores atrocidades administrativas.

Quais as principais barreiras a serem superadas para a disseminação do modelo nos municípios brasileiros?

- A principal barreira é quebrar os políticos paternalistas e perdulários, que vêm no Gerente uma ameaça ao seu poder.

Você entende que este modelo é compatível com a realidade brasileira? (do ponto de vista político e cultural)

Ainda não, mas acho que já começamos a mudar, pois as informações que chegam é que as cidades que optaram por um gerente, dão mostra de sucesso.

Que aspectos você consideraria relevante para integrar um "Código de Ética" do Gerente de Cidade no Brasil?

- Apartidário/formação técnica comprovada/escolha conjunta Executivo e Legislativo.

Como você lida com a burocracia, normas, regulamentos, Lei 8.666, Lei 4.320, etc, para o bom desempenho do cargo?

Apesar de nossas Leis serem genéricas, pois o que vale para a União, Estado, também vale para o pequeno município, procuramos companhia, dentro das peculiaridades de cada caso, passando inclusive aos funcionários, que os mesmos devem ser compreendidos para assim podermos cumpri-las.

ANEXO I

PORTO FELIZ-SP



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO FELIZ
ESTADO DE SÃO PAULO

Caixa Postal 026 – CEP 18540-000 - Fone: (015) 262-4000 / Fax: (015) 262-4200

DECRETO Nº 4.683, DE 23 JULHO DE 1.998.

REGULAMENTA O CAPÍTULO II DA LEI COMPLEMENTAR Nº 19 /98, CONFORME ESPECIFICA, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS,

LEONARDO MARCHESONI ROGADO, Prefeito do Município de Porto Feliz – Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

DECRETA:

Artigo 1º - A PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO FELIZ compõe-se dos seguintes órgãos:

- I – GABINETE
- II – DIRETORIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
- III - DIRETORIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS
- IV - DIRETORIA MUNICIPAL DE OBRAS E URBANISMO
- V - DIRETORIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA
- VI – DIRETORIA MUNICIPAL DE SAÚDE
- VII – DIRETORIA MUNICIPAL DE PROMOÇÃO SOCIAL
- VIII – DIRETORIA MUNICIPAL DE TURISMO, LAZER E ESPORTES
- IX – GUARDA CIVIL MUNICIPAL
- X – SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE PORTO FELIZ

CAPÍTULO I
DO GABINETE DO PREFEITO

Artigo 2º - O GABINETE DO PREFEITO é composto de:

- I – GERÊNCIA DE CIDADE
- II – CHEFIA DE GABINETE
- III – ASSESSORIA JURÍDICA
- IV – JUNTA DE ALISTAMENTO MILITAR – JAM
- V – ADMINISTRAÇÃO REGIONAL RURAL
- VI – ÓRGÃOS COLEGIADOS:

- a)- Fundo Social de Solidariedade
- b)- Comissão de Desenvolvimento Industrial



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PORTO FELIZ
ESTADO DE SÃO PAULO

Caixa Postal 026 - CEP 18540-000 - Fone: (015) 262-4000 - Fax: (015) 262-4200

Artigo 4º - Compete à GERÊNCIA DE CIDADE:

- I - Elaborar, coordenar e avaliar as medidas a serem adotadas e os resultados auferidos nos programas administrativos e operacionais a serem aplicados na administração do município;
- II - Identificar as necessidades referentes à obras, serviços, informações, comunicações e registros, avaliando o material e pessoal disponível, para decidir sobre políticas de ação, normas e medidas a serem propostas;
- III - Estabelecer procedimentos gerais para os trabalhos relativos à relação com empresas, entidades, associações, bem como assessorar negociações através de estudos;
- IV - Exercer a gerência dos serviços administrativos, controlando e coordenando os mesmos, em conjunto com as diretorias;
- V - Participar na elaboração de políticas, colaborando com informações, sugestões e experiências, a fim de contribuir para a definição dos objetivos gerais e específicos e articulação de sua área com as demais.
- VI - Coordenar os serviços de obras e administração, observando as disposições regulamentares internas e as legislações específicas, acompanhando e processando as atividades e as condições de trabalho para assegurar a normalidade dos serviços planejados
- VII - Avaliar os resultados dos programas consultando o pessoal encarregado dos diversos setores para detectar falhas, determinar ou propor as modificações necessárias.
- VIII - Informar ao Prefeito sobre o processamento dos trabalhos e os resultados alcançados, elaborando relatórios ou através de reuniões.
- IX - Representar o prefeito e /ou secretários em compromissos e cerimônias;
- X - Executar outras tarefas correlatas.

22/04/98

REGIÃO

PORTO FELIZ

Cidade é gerenciada por uma mulher

Depois da aprovação unânime, pela Câmara de Vereadores, dos projetos de lei responsáveis pela Reforma Administrativa na Prefeitura e no Serviço Autônomo de Água e Esgoto (Saae), o prefeito Leonardo Marchesoni Rogado (PMDB), de **Porto Feliz**, começou a preencher os novos cargos e a reorganizar a administração. A reforma reduz o número de cargos vagos tanto da Prefeitura quanto do Saae e embute um reajuste salarial de 15% para todos os servidores.

Para o cargo de Gerente de Cidade, Marchesoni nomeou Edine Rute Lacava, ex-diretora da extinta diretoria de Planejamento, que tem formação superior em Administração Pública. Ela vai cuidar da coordenação técnico/burocrática da cidade, enquanto ao prefeito caberão apenas as funções políticas e so-

ciais. A função de Gerente de Cidade foi regulamentada há cinco anos, e Porto Feliz é a primeira da região a adotá-la.

Outras novidades instituídas pela lei foram: a criação de um Plano de Classificação de Cargos, de Empregos e de Salários, a transferência da Coleta de Lixo e da Divisão de Meio Ambiente para o Saae e a criação de cargo de Ouvidor na autarquia. O Ouvidor estará à disposição da população para receber críticas e sugestões sobre os serviços prestados.

Uma Administração Regional Rural, a ser eleita pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, foi criada para possibilitar a ação mais eficaz nessa área. Além disso, o Sistema Municipal de Trânsito será o responsável pelo planejamento e administração do trânsito.



A cidade de Porto Feliz agora tem uma gerente que vai cuidar dos assuntos técnicos/burocráticos

Prefeito de Porto Feliz nomeia gerente da cidade

Ednice Lacava, ex-diretora municipal de Planejamento, assumiu o cargo esta semana

JOSÉ MARIA TOMAZELA

PORTO FELIZ - A administradora pública Ednice Lacava assumiu esta semana o cargo de gerente de cidade no município de Porto Feliz, a 130 quilômetros de São Paulo. Ela foi nomeada pelo prefeito Leonardo Marchesoni Rogado (PMDB), com o qual dividirá a responsabilidade de administrar a cidade de 45 mil habitantes. Ednice cuidará da parte administrativa, enquanto o prefeito arcará com as funções políticas e sociais. Antes de assumir a gerência da cidade, Ednice foi diretora municipal de Planejamento.

A criação do cargo foi aprovada por unanimidade pela Câmara Municipal de Porto Feliz. "Nos Estados Unidos e no Canadá, muitas cidades têm gerentes", contou Ednice. O objetivo, segundo ela, é garantir a continuidade da administração, isentando-a das influências políticas. "O ocupante do cargo deve ter um perfil essencialmente técnico", explicou. A gerente assumiu as funções com a missão de completar uma reforma administrativa iniciada pelo prefeito. De início, ela reduziu de 985 para 920 os cargos públicos e baixou de 55 para 40 os cargos de confiança do prefeito. O novo quadro de funcionários inclui cargos criados em consequência da municipalização do ensino e da saúde. Segundo ela, o ajuste fez com que o índice de comprometimento da receita municipal com a folha de pagamento caísse para 42%, mesmo tendo ocorrido um reajuste de 15% para o funcionalismo. "No ano passado, em alguns meses, o índice chegou perto do máximo permitido, que é de 60%." Como parte da reforma administrativa, foi criado um plano de classificação de cargos e salários para o funcionalismo, incluindo um processo de avaliação do desempenho dos servidores. O trânsito da cidade também foi municipalizado.

home
back

Índice de notícias

Internacional

Geral

Esportes

► Cidades

Economia

Caderno 2

Política



Pesquisa –Gerente de cidade
Gerente

1- Que o motivou a criar o cargo de Gerente de Cidade?

Antes de assumirmos a prefeitura municipal de Porto Feliz , imaginamos a “divisão territorial da cidade” em duas regiões:” norte e sul.

Como nas eleições tivemos o apoio do PT, PTB, PDT, PMDB, PSDB e PPB em ampla coligação pretendíamos criar duas regionais. Assim a regional norte ficaria com “as esquerdas” e a região sul com “as das direitas”, além da administração rural. Convidamos a profª. Edinice para esta reforma administrativa. Acho que daria bons resultados porque é bom você comparar no mesmo tempo as diversas formas de trabalho.

A câmara rejeitou, e assim criamos o cargo de gerente de cidade.

2- Como tomou conhecimento deste modelo?

Porto Feliz dista poucos quilômetros de Campinas. Acompanhamos a criação do cargo e deste modelo através de jornais da cidade de Campinas.

3- Quais critérios que nortearam a escolha do nome para desempenhar o cargo?

A profª. Edinice que já nos acompanhava com a reforma administrativa por ela implantada desde logo, dado ao seu trabalho (reforma) adquiriu profundos conhecimentos a respeito de máquina administrativa e da relação prefeitura/cidade .

Além do mais, teve, experiências importantes nas esferas públicas, federal e estadual. Tem formação acadêmica de Administração Pública na G. Vargas e se propôs a freqüentar o curso de Gerente de Cidade na F.A.A.P. e para sorte nossa ela é do Partido Verde, isto é apresenta-se com total isenção partidária que é necessário para tal cargo.

Pesquisa –Gerente de cidade
Gerente

1- Qual o papel que deve desempenhar o Gerente de cidade e qual o papel que você desempenha?

O Gerente de cidade tem por competência coordenar e avaliar as medidas a serem adotadas e os resultados auferidos nos programas administrativos e operacionais a serem aplicados na administração do município. Deve também exercer a gerencia dos serviços administrativos, controlando e coordenando os mesmos, em conjunto com as diretorias. Meu papel como Gerente de cidade é, além destes, o de comunicar ao Prefeito os resultados dos trabalhos e discutir as possíveis alterações nas políticas públicas.

2- Qual é a qualificação e a experiência profissional que você considera essencial para o bom desempenho do cargo de Gerente de Cidade?

A qualificação profissional adequada é a de administrador público ou engenheiro civil, com experiência em administração pública, no mínimo dez anos.

3- Qual é o perfil (características e habilidades) que deve ter o Gerente de Cidade?

Ele deve ser sensível aos mínimos detalhes do comportamento humano. Procurar compreender os problemas alheios. Ser um excelente mediador e, embora não seja político, ter percepção política.

4- Você é filiado / militante de algum Partido Político?

Sim. Sou filiada ao Partido Verde (PV) seção Cotia/SP. Não há PV em Porto Feliz.

5- Como Gerente de Cidade você desempenha que papéis de natureza política?

Como Gerente de Cidade não. Não faz parte do meu cargo qualquer papel de natureza político partidária. mas, desempenho vários papéis que poderiam ser considerados políticos. pois são papéis de mediador em determinados assuntos considerados delicados entre o executivo e o legislativo.

6- Qual é a posição do cargo na estrutura da administração municipal? (Está vinculado diretamente ao Prefeito?)

Meu cargo está situado no Gabinete do Prefeito. É vinculado diretamente a ele. Como ele não tem Chefe de Gabinete e eu termino, as vezes, exercendo os dois papéis.

7- Qual é a composição do Gabinete do Gerente?

O Gabinete do Gerente de Cidade tem apenas uma secretaria.

8- Você tem autoridade delegada para coordenar todas as atividades administrativas do governo municipal?

Sim. Quando assumi o cargo o Prefeito me apresentou como uma pessoa de sua confiança e que tinha poder decisório. junto dele, para coordenar as atividades da máquina administrativa.

9- Qual é o instrumento legal de criação do cargo?

Lei Complementar nº 19 de 06 de abril de 1998, regulamentada pelo Decreto nº 4683 de 23/07/98.

10- Todos os deveres, autoridades e responsabilidade estão definidos no instrumento legal de criação do cargo?

Não. A Lei Complementar criou o cargo e o localizou no Gabinete do Prefeito. Os deveres e autoridades estão definidos no Decreto de regulamentação da Lei.

11- Qual é o grau de aceitação do cargo de Gerente pela estrutura funcional da Prefeitura?

A aceitação foi muito boa, tanto por parte do copo técnico, como dos funcionários, por que eu já exercia o Cargo de Diretor de Planejamento, na Prefeitura, e era conhecida de todos.

12- Quais são as atribuições relativas a:

Planejamento:

A programação elaborada pelos demais diretores é discutida comigo, analisada e definida prioridades e feito o acompanhamento da execução orçamentária junto aos diretores de Planejamento e Finanças, e de Administração, e em Conselho de Administração.

Pessoal:

Estou coordenando uma Comissão que está fazendo a revisão do Estatuto dos Servidores Públicos Municipais: elaborando o Plano de Cargo e Salários e o Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho.

Orçamento:

Discuto com o Diretor de Planejamento e Finanças a Lei de Diretrizes Orçamentárias, Orçamento Anual e sua execução, mês a mês, e apresento os resultados da execução orçamentária em reunião do Conselho de Administração.

Patrimônio e Relações Públicas fica a cargo do Diretor de Administração.

Outras:

Decido com o Diretor de Obras e Urbanismo e o Administrador Regional Rural, a programação de obras do município e acompanho sua execução. Participo, também, de todos os Conselhos Municipais e da presidência da Comissão de Emprego.

13- Qual é o montante do orçamento sob sua coordenação e qual o número de funcionários?

Minha pasta utiliza recursos orçamentários do Gabinete e eu tenho apenas uma secretária.

14- Quais são os maiores desafios que devem enfrentar hoje os municípios brasileiros?

O maior desafio hoje para os municípios é desenvolver um programa de trabalho, visando a municipalização setorial, sem a devida contrapartida monetária. Outro problema bastante grave, gerado pelos últimos pacotes é a prorrogação do FEF – Fundo de Estabilização Fiscal de 1999 para 2006, retendo cada vez mais receita do município. Enfim, são grandes os desafios como atender as políticas básicas de saúde, educação, promoção social e emprego, sem dinheiro. E o programa de investimento?

15- Quais são os maiores desafios que você deve enfrentar na gestão do seu município?

O primeiro grande desafio é conscientizar a população e principalmente a oposição, da importância do Cargo de Gerente. Constantemente sou abordada por políticos da oposição que querem saber porque o prefeito dividiu as funções dele. E neste caso, porque ele não divide também o salário. Estou sempre explicando as competências do Gerente, e a diferença entre meu trabalho e o do Prefeito.

Paralelo a isso, procuro encontrar uma forma de harmonizar minhas ações com as do Prefeito, porque no setor de saúde e educação, que são prioritários, ele tem uma atuação mais efetiva, deixando os demais setores sob minha responsabilidade.

16- Qual o papel de Gerente frente aos novos desafios?

Quanto ao 1º problema, o da conscientização, estou tentando trazer para o município o Curso de Aperfeiçoamento em Gerenciamento Municipal, da FAAP, para tentar envolver mais pessoas no ideário de gestão de cidade. Quanto ao 2º, tenho trabalhado com os Diretores para um maior entrosamento dos setores.

17- Qual deve ser o papel da comunidade na gestão da cidade?

A comunidade tem um papel importantíssimo na gestão da cidade porque é ela que deve pensar a cidade. E a comunidade se bem trabalhada, ela realmente participa. A dificuldade está em fazer o corpo técnico e o Prefeito, acostumados a decidir entre quatro paredes, a definir prioridades por critérios participativos.

18- Você já empreendeu alguma ação / projeto que contou com a articulação do poder público, com empresas privadas e organizações comunitárias? Se possível, cite os casos ocorridos.

Estou trabalhando em duas áreas que consegui articular conselhos tripartites e paritários com bons resultados: o Conselho de Desenvolvimento Rural e a Comissão Municipal de Emprego.

19- Você utiliza ferramenta de gerenciamento mais utilizadas pelo setor privado? Cite exemplos.

Por enquanto ainda não. Estou iniciando um programa de treinamento para a diretoria Executiva da Prefeitura, definindo a partir de discussões do próprios diretores, utilizando a técnica de "brain storm".

20- Como você define em breves palavras os conceitos abaixo:

Administração Gerencial:

Administração voltada para controle dos resultados.

Cidadão-cliente:

É o cidadão contribuinte de impostos e cliente ao mesmo tempo, dos serviços públicos gerados pela administração pública.

Controle de resultado:

São controles executados "a posteriori", isto é, não estão calcados no processo administrativo, mas sim, na forma que os serviços públicos estão chegando ou sendo aceitos pelo público.

Autonomia de Gestão:

É um dos princípios da administração pública gerencial: o administrador deve ter autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhes forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos definidos.

Contrato de Gestão:

É o contrato firmado pelo governo municipal como forma de ampliar sua autonomia, ficando entretanto vinculado a um controle mais rigoroso e efetivo.

Indicadores de Desempenho:

São medidas quantitativas que representam resultados de uma determinada gestão e permita compará-lo com padrões pré-estabelecidos. De acordo com o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PQPAP – do MARE, deve-se definir indicadores de desempenho para medir: liderança; planejamento estratégico; foco no cliente; informação e análise; gestão e desenvolvimento de pessoas; gestão de processos e resultado, e resultados institucionais.

21- Como você descreveria um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social?

Um processo de desenvolvimento econômico viável, sustentável com justiça social é o desenvolvimento econômico acompanhado de modernização tecnológica onde a ênfase central é melhoraria da qualidade de vida dos habitantes do município, através da dinamização das forças produtivas locais sem deteriorar o meio ambiente.

22- Como é sua relação com a comunidade?

Minha relação com a comunidade tem sido através dos Conselhos Setoriais. Temos dez Conselhos criados, mas apenas uns cinco estão efetivamente trabalhando. Os demais precisam ser reformulados ou renomearem novos membros. Estou planejando um encontro municipal de Conselhos para troca de ideais e tentar em programa de treinamento de Conselheiros.

23- Você busca parcerias com a iniciativa privada? Exemplifique.

Estou tentando essa parceria para geração de emprego, mas não consegui ainda.

24- Você vê perspectiva para adoção deste modelo para os municípios brasileiros? (grandes, médios e pequenos)

Sim. Quando tomei posse fui procurada pela imprensa como se isso representasse a salvação da administração municipal. Dei duas entrevistas ao jornal "O Estado de S.P." com intervalo de um mês uma da outra. Fui procurada pela TV Manchete para fazer matéria para seu jornal nacional, o

tele jornal do SBT da região de Sorocaba, o tele jornal Globo da Região de Campinas. Dei entrevistas para as rádios CBN/SP; Eldorado/SP, CBN/Rio, Bandeirantes/SP e a Morada do Sol de Araraguara. A preocupação de toda a imprensa era saber a diferença entre o cargo de Gerente e o de Prefeito e se isso poderia dar certo no Brasil, tornando a administração pública municipal mais gerencial. Qual as competências do Gerente, qual a aceitação desse novo profissional pela população, etc.

Eu particularmente, não sei como funcionaria num município grande. Num município médio como Porto Feliz é bastante viável, desde que haja a conscientização do que realmente faz o Gerente de Cidade e a definição clara e objetiva das suas competências. Tive dificuldade no começo porque estava no meio de uma reforma administrativa e não sabia se implantava a reforma ou gerenciava a cidade. Inicialmente tentei fazer as duas coisas não deu certo. Tive que optar por dar mais ênfase a uma delas.

25- Quais as principais barreiras as serem superadas para a disseminação do modelo nos municípios brasileiros?

As principais barreiras para a disseminação do modelo são: fazer os prefeitos entenderem as vantagens de se ter esse profissional, considerando as inúmeras tarefas surgidas com a municipalização dos mais diversos setores. Em seguida implementar uma mudança no estilo de administrar diminuindo a ênfase no processo e fortalecendo a administração de resultados.

Transformar a equipe de governo, numa equipe técnica, eliminando assim os cargos políticos. E implementar o planejamento estratégico com participação comunitária.

26- Você entende que este modelo é compatível com a realidade brasileira? (do ponto de vista político e cultural)

No momento acho compatível, pelas reformas que estão em marcha, na área federal, que orienta os Estado e Municípios para uma mudança nos processos administrativos. A dificuldade será convencer os Prefeitos em dividir uma parcela do seu poder, com um gerente. Por outro lado, há a Câmara que está tão bitolada, que levará um tempo bem maior que o executivo, para aceitar qualquer tipo de inovação.

27- Que aspectos você consideraria relevante para integrar um "Código de Ética" do Gerente de Cidade no Brasil?

Alguns aspectos considerados relevantes são:

- não ter filiação partidária e nem participação política;
- saber mediar ou negociar, sem prepotência;
- ter sensibilidade para sentir os problemas antes que eles aconteçam;
- saber coordenar equipe, sem abuso de poder;
- saber dividir o poder com o prefeito de forma sutil, sem ostentação;

28- Como você lida com a burocracia, normas, regulamentos, lei 8.666, lei 4320, etc para o bom desempenho do cargo?

Normalmente acompanho o trabalho da Comissão de Licitação que é coordenada pelo Diretor de Administração e a programação e execução orçamentária, elaborado pelo Diretor de Planejamento e Finanças. Não dá para deixar de lidar com a burocracia porque na administração pública é muito legalista. A administração gerencial está entrando gradualmente, mas sabemos que toda ação nova exige uma reforma, com discussões entre os técnicos e os vereadores. Mas, com persistência se consegue.

ANEXO J

CAMPO LIMPO PAULISTA-SP

**ENTREVISTA COM MARCO AURÉLIO CAMARGO,
GERENTE DE CIDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA (SP)**

Marcos Campagnone - Eu estou preparando uma tese de doutoramento, na Getúlio Vargas e a questão que me preocupa, o problema para o qual estou procurando uma resposta é quanto à capacidade de governo em nível local. Parto da hipótese de que o cenário atual traz problemas para os municípios, eu procuro desenhar uma visão estratégica, a questão da globalização, da competitividade, do desemprego, dos novos desafios, em que os gestores locais hoje são mais agentes do desenvolvimento local do que meros prestadores de serviço público. A visão democrática, que é essa necessidade crescente da comunidade de participar da gestão, ocupando espaços que antes se esperava que o Estado desse conta. E o enfoque gerencial que faz parte do escopo da reforma do estado procurando superar os problemas da burocracia ou da administração pública burocrática. Essas medidas que estão sendo propostas e que vêm de outros países e está se tentando implementar e eu levanto como problema a questão da capacidade de governo, o que precisa ser melhorado nos municípios. A tese que eu defendo é a de um gerente municipal ou esse modelo, que estamos ainda construindo, levantando nas entrevistas, para propor um modelo de gerência que venha elevar o nível de padrão de capacidade do governo local. Comecei a pesquisar os Municípios que estão adotando o modelo norte-americano de gestão, ou seja, que criaram a figura do gerente Municipal e começo a sentir que elevam os padrões, mas precisamos ir além. Precisamos criar um modelo em que o gerente divide com o prefeito a gestão do Município, o prefeito fica mais liberado para o seu papel político, enquanto o gestor seria o executivo e cuidaria das questões de desenvolvimento urbano, mas apoiado em uma estrutura que nós estamos querendo desenhar. É nesse sentido que eu queria conversar com você, porque tive boas referências do trabalho que você tem feito aqui que é mais pela vertente democrática. Primeiro a questão do gerente Municipal, se vocês estão trabalhando com esse modelo, se não pretendem trabalhar com ele. O que você falaria a esse respeito e qual é o desenho organizacional que vocês estão pretendendo ou já estão trabalhando. Primeiro em relação ao gerente Municipal e em seguida eu gostaria que você expusesse um pouco sobre o modelo de gestão que vocês estão adotando.

Marco Aurélio Camargo - Eu acho que não dá para gente desvincular tudo isso que você coloca, enquanto um período de transição. Eu acho que nós, administradores municipais, passamos por um processo de conflito direto com a vertente política, que até então, vinha se auto-gabaritando a serem os administradores. Como a resposta política aos problemas técnicos começou a evidenciar um desvirtuamento da administração pública, principalmente neste país em que, além dos rombos sociais, há um rombo econômico, começou também a ficar claro que simplesmente o político não era o único caminho para conseguir as transformações. Então, acho que estamos entrando exatamente nesse período de transição, em que começamos a tentar descobrir um modelo de gerenciamento municipal que alie desenvolvimento, profissionalismo e o político. Só que, se nós

tivermos que colocar numa balança. eu diria que para um quilo de político nós temos 0,01 grama de profissionalismo. Primeiro, por questões históricas em que a grande maioria, e eu falo dos Municípios pequenos, com menor capacidade financeira e administrativa, em que a disputa política é muito consolidada. Há grandes feudos, tem mesmo numa cidade como a nossa, que somos a primeira cidade depois da região metropolitana, estamos a 50 minutos de São Paulo, 57 quilômetros e isto ainda é uma província, em que alguns feudos ainda se acham donos. Esses donos sempre se cercaram de pessoas que vieram solidárias politicamente. Por isso era, quando de uma vitória política, eram alçadas a cargos que efetivamente não tinham capacidade de realização. Em um determinado momento desse período aconteceu também nessa cidade essa transição de começar a ver que só o político não estava dando resultado, que muita coisa ficou para trás. Então, retomando, nós começamos a descobrir essa diferença. Vou voltar um pouquinho na história dessa cidade. Eu fui um profissional, cheguei aqui há 15 anos e venho com uma formação da capital, onde o nível técnico e de exigência profissional e competitividade era muito grande.

M.C. - Você trabalhava em quê?

M.A. - Eu fui profissional liberal, tinha um empresa de arquitetura e construção civil, trabalhei com planejamento urbano desde 1975, na administração. Comecei na primeira administração do Francisco Rossi e depois peguei todo o período do Guaçu Piteri, trabalhando com planejador urbano. Depois fui prestar serviço para uma prefeitura, a de Barueri, administração do Bittencourt, em que a gente também contribuía na participação do planejamento urbano da cidade. E lá colhendo informações de como a administração pública atendia a suas demandas. Depois mudei para Campo Limpo como profissional liberal e fui convidado pelo ex-prefeito a participar da campanha e depois fui convidado para a diretoria de obras. Mas chegando aqui você se depara com a falta de estrutura interna e com pessoas, além de mal remuneradas, viciadas no trabalho, culturalmente com o problema do clientelismo político, porque era a prática. Só que quando aumenta a população e cai a arrecadação, e isso se evidenciou num período em que esta cidade, anteriormente, foi a 35ª em arrecadação do estado, arrecadava 350 dólares por habitantes e gastava 190. Administrar assim, politicamente, é fácil, porque você não tem deficiência financeira para atender a todas as demandas. Então, sobrava dinheiro e não precisava de técnico nenhum, você vai fazendo o que todo mundo pede. Você cria um clientelismo. Quando essa balança inverteu e nós mantivemos a arrecadação dos mesmos 350, mas fomos a 440 de despesa por habitante, começou a ficar difícil negociar. E daí, se você prioriza politicamente, começa a perder tecnicamente. E nesse processo, quando eu cheguei aqui, comecei a ver que tudo que era feito, nada tinha critério técnico. Não se fazia um projeto de via adequado prefeito era feito por pessoas daqui, que não tinham conhecimento, não queriam buscar fora. Então, a primeira coisa foi tentar preparar o corpo técnico da prefeitura e municiar com alguns padrões de qualidade mínimos. Você começa um grande confronto, porque quando começa a colocar padrões de execução, de qualidade, mesmo que mínimos, que numa cidade como São Paulo não seriam aceitáveis, você começa um confronto político

extremamente grave com a população que estava acostumada com um prefeito que mandava fazer boca de lobo: que tamanho é o tubo? Não sei. Como é que se faz? Não se. Então, uma coisa: a cidade não tinha história. Nenhum dado era compilado. Com cinco meses de administração, eu descobri que nós tínhamos um departamento de planejamento, que era um cargo político, ninguém fazia nada. Então, propus ao prefeito que começássemos a fazer um trabalho mais amplo. Então, ele criou uma Secretaria de Obras, Planejamento e Serviços Urbanos. Eu fui alçado a secretário e comecei, efetivamente, a cuidar de todas as outras coisas que até então eu não tinha acesso. Isso me fez descobrir que o nosso processo de tributação, além de deficitário, não informatizado, era uma calamidade, não tinha. Então, aquilo também criava um clientelismo localizado na prefeitura. A área de Educação, a área de Saúde... Então, eu comecei a ter noção de todos esses problemas. E, como homem de planejamento, eu comecei a propor critérios para algumas coisas que a gente deveria fazer. Só que, num determinado momento da administração pública, você tem que deixar de ser técnico para fazer o papel político. Aí entra um adendo, que eu acho que você vai me perguntar depois, não vou te colocar, mas essa transição é extremamente difícil você ser um gerente de cidade sem ser um gerente político, ainda, simultaneamente. Então, a grande pergunta que todo mundo me faz é por que que eu fiquei aqui, com todas essas dificuldades? Eu falei: "Eu acho que alguém tem que começar o trabalho." Então, de 93 a 96, eu fiz algumas propostas, consegui estruturar muita coisa e comecei a guardar muitas informações.

Na atual administração, que começou em 1997, o atual prefeito me colocou como diretor de Planejamento. Então, eu pude me debruçar ainda mais em estar fazendo um trabalho voltado para a capacitação dos profissionais da prefeitura e mudar o foco. O foco passou a ser o morador, o cliente. É ele que nós temos que atender. Quando isso aconteceu, a primeira coisa que nós tivemos que resgatar é que o cidadão campolimpense não vê a sua cidade como sendo sua. Ele sempre imagina que alguém fará por ele, alguém cuidará daquilo por ele. Ele só tem que vir e pedir. Ele não tem a idéia de que, quando ele pede alguma coisa pessoal, o que está se fazendo de pessoal para ele é em detrimento de outros que não estão recebendo nenhum benefício. Então, o prefeito, logo no início, já tinha uma proposta anterior de fazer um seminário, que foi um seminário de sensibilização. Daí eu peguei e fiz o seguinte: quando nós começamos esse trabalho, eu propus ao atual prefeito que nós teríamos que preparar alguma coisa que sensibilizasse as comunidades, para que essa comunidade viesse de encontro à administração pública e nós abrísssemos as portas e falássemos: "Esta é a nossa cidade, esta é a nossa situação." E, junto com eles, começar a apresentar propostas para administrar essa cidade. É aí que entra a corrente de estar fazendo um papel participativo. Quando nós começamos esse trabalho, nós começamos a desenvolver esse trabalho de preparar o seminário em Fevereiro de 97. O grande problema era recurso para fazer. Então nós montamos, ao longo de todo esse tempo, uma estrutura, e conseguimos realizar esse evento em Outubro de 1997. Então nós temos um marco na cidade: antes do seminário e depois do seminário. Esse grande momento foi uma coisa que a gente efetivamente teve um momento mágico. Ou seja, quem participou do seminário, participou; quem não participou, não participou. Então, as pessoas que lá estiveram, nós tentamos mesclar com a

maior representatividade social possível. Desde empresários, moradores, educadores, alunos, funcionários públicos. E nós tentamos colocar lá dentro - eram 500 lugares -, nós tentamos colocar todas as vertentes sociais. Isso foi o principal enfoque. Durante um dia inteiro, nós começamos... A primeira coisa - depois eu vou te arrumar um exemplar -, eu publiquei o primeiro livro sobre nossa cidade, chamado "Caderno Campo Limpo Paulista em números", onde eu coloco todos os dados disponíveis que nós tínhamos. Eu fiquei um ano e meio levantando esses dados. Tudo. Era a situação que nós tínhamos naquele momento. É como se você pegasse a cidade e pudesse ler a cidade através desse livro.

M.C. - Para estruturar a Secretaria de Planejamento, você primeiro montou um banco de dados e de informações?

M.A. - Um banco de dados e de informações.

M.C. - Que hoje está disseminado...

M.A. - Ainda não. Em rede, ainda não. Porque o grande problema é o recurso financeiro para você poder estar alimentando. Mas nós implantamos um sistema de informação, onde a gente, agora, o departamento cobra essas informações mensalmente, dependendo da produção de dados. Tem dados que são produzidos semanalmente, então eles vêm semanalmente. Outros dados são mensais, outros são semestrais. E a gente tem uma sistemática. Hoje nós temos uma pessoa que só cuida de ficar cobrando os dados. Informações sobre transporte coletivo vêm instantaneamente. A pessoa vem aqui e faz o relatório. Coleta de lixo... você vai ver que aqui eu falo de tudo - água, esgoto, pavimentação, reservatório, consumo de energia. Completo. Eu vou te mandar. Eu não tenho aqui hoje, mas eu vou te mandar um exemplar desse aqui. Simultaneamente a isso, eu fiz algumas pesquisas na cidade para descobrir a realidade sócio-econômica do município. Aparentemente, essa cidade é uma cidade pobre. Daí nós descobrimos que a média salarial é de R\$905,00 por família, o que não é baixo. Então, aquela pobreza aparente não é tão aparente assim. Existem algumas coisas... Aí você começa a ter que identificar quais são os atores sociais e quais são as vertentes sociais que transformam essa realidade. Onde que está indo tudo isso, para você realmente colocar essas informações e saber, aí sim, de forma profissional, o que priorizar quando você não tem dinheiro. Esse é o grande problema. Só politicamente, você já não tem mais capacidade de realização. Essa foi a grande dificuldade: você trazer a consciência externa, que nós conseguimos através do seminário, sensibilizar. Nós formamos grupos de trabalho identificados por setores, para que as pessoas que tivessem interesse viesse com os técnicos da prefeitura, para estarem discutindo os seus problemas.

M.C. - Eles puderam participar ativamente do processo?

M.A - Sim. Tem grupos de trabalho que continuam até hoje. O grupo de trabalho do meio ambiente está se transformando em uma ONG agora. Então, nós identificamos, através do seminário, pessoas interessadas no meio ambiente, que vieram discutir conosco, e hoje estão se transformando em uma instituição, em um órgão, que possa estar atuando inclusive em parceria com a prefeitura. Eles passam a ser, em breve um órgão consultivo da prefeitura, na questão ambiental. Então, isso foi abrindo algumas portas, mas a grande dificuldade - na revista você vai poder pegar mais sobre esse conteúdo, mas a grande coisa que nós descobrimos é que a própria população não está preparada para vir e discutir.

M.C. - Como criar mecanismos para trazer a participação da população? Como educar a população para esse processo de participação na gestão?

M.A - Só tem um jeito: você tem que ser insistente, você tem que aceitar escutar 30 coisas erradas ou desinformações para cada uma coisa que você realmente possas aproveitar. Só que eu acho que isso também é um problema que também faz parte do nosso processo de estar começando a educar a população para se preparar a fazer isso. Então, eu acho que você pegar a criança na escola e fazer com que ela leve uma informação ao pai, para que o pai se torne participante da atividade dela e depois venha cobrar do poder público, é um dos caminhos. Quando você insiste que determinado assunto tenha que ser avaliado pelo morador de uma determinada rua. Então, na gestão passada eu criei um mecanismo, porque nós não tínhamos uma lei de uso e ocupação do solo, uma lei de zoneamento. Então você tinha, numa área residencial, alguém que queria ir lá e construir uma indústria. Como esse mecanismo era difícil, eu implantei um sistema que chamado Relatório de Impacto Urbano, onde o interessado deveria responder a alguns quesitos como tipo de resíduo, nível de ruído que ele ia elaborar, qual a de área, qual o tipo de solo que ele ia utilizar... De posse dessas informações técnicas, o corpo técnico da prefeitura fazia a avaliação técnica. Se o que ele queria produzir era compatível com o espaço que ele queria ocupar. Só que a decisão final nós sempre submetemos a uma consulta dos moradores daquela região, que teriam que deliberar sobre se eles queriam ou não aquela indústria do lado da casa deles. Então, o embasamento que nós daríamos, a resposta àquele empreendimento seria o seguinte: aquela comunidade não quer esse empreendimento naquele local. Nós propusemos isso e queríamos isso fosse respeitado.

M.C. - O que você está criando são instâncias decisórias participativas.

M.A - Participativas.

M.C. - E o orçamento participativo?

M.A. - Aí entra uma questão gravíssima. Nós estamos trabalhando a questão do orçamento participativo, e a grande discussão interna - isso eu vou falar um pouquinho, antes, antes de falar do orçamento - é o seguinte: é você ter o domínio da informação financeira. Eu vou contar uma passagem para você. Quando eu fiz o Caderno Campo Limpo Paulista em números, eu retrato aqui toda a situação financeira do município, desde a década de 80, e relaciono receita e despesa e de população, e depois faço a relação da despesa per capita, que foi esse dado que eu estava te falando agora a pouco. Você vê que nós arrecadávamos, em 80, U\$349 e gastávamos U\$192. Nós chegamos em 96 com 348, que é muito perto e fomos a 449. Quando você disponibiliza isso aqui... No dia do seminário, um dos prefeitos da região, que age única e exclusivamente politicamente, pegou esse caderno, olhou, quando ele viu que dados estavam contidos, ele chegou para o nosso atual prefeito e falou assim: "Você é louco. Esse tipo de informação você não dá para a população." Quer dizer, isso é um choque, quando você convida uma pessoa pública que deveria estar participando. Mas quando você tem que escutar, de um administrador público, que esse é o tipo de informação que você não dá, o que você pode esperar dessa administração? Então, qual é o nosso maior problema? Foi que o seminário criou um impacto externo positivo, mas criou um impacto interno negativo.

M.C. - Interno, município, ou interno, máquina?

M.A. - Interno, máquina administrativa. Quando a comunidade interna, a comunidade de funcionalismo público descobriu o que era a proposta que nós tínhamos elaborado e o que nós apresentamos no seminário, com a publicação desse caderno e com tudo o que nós apresentamos, estava tão distante do que eles vinham praticando, só uma coisa eles podiam fazer: como eles não podiam se aproximar, porque "eles se achavam incapazes de fazer isso", eles não quiseram se agregar, eles criaram essa distância, então eles começaram a boicotar o trabalho de informações. Logo após o seminário, o prefeito percebeu essa estrutura, quando ele me chamou e falou: "Eu quero mudar a estrutura. Eu quero poder fazer tudo isso, porque isso é um caldeirão da atividades." Quando você está no poder público, depende única e exclusivamente de você poder propor. E se você propuser, fizer a experiência e der certo, você está andando muito mais rápido que os outros. Então você não pode ter medo de errar. Você tem que propor e tentar ir à luta para conseguir essas transformações. Quando nós começamos a fazer isso, o prefeito falou que queria fazer uma reforma administrativa. Daí ele teve contato com o modelo Gerente de Cidade, foi palestrante de um seminário internacional que aconteceu na Faap, só que começaram as correntes internas, onde ele perderia o poder. Então, ele tentou, propôs e nós buscamos uma solução híbrida. Então, hoje, nós temos na estrutura da prefeitura duas secretarias, uma de Administração e Finanças, cuja idéia é cuidar da parte administrativa e financeira, e a outra chama-se Secretaria de Gerenciamento e Planejamento Estratégico, onde todo o resto fica debaixo dessas secretarias: Departamento de Obras, Departamento de Serviços Urbanos, que são departamentos porque têm que ter autonomia, e o resto é tudo coordenadoria: de

Esportes, de Turismo, de Cultura, de Planejamento... Tudo fica debaixo. Dentro dessa estrutura, nós criamos um setor que chama Relações com a Comunidade, que é a área Social, promoção Social, a área de Esportes, a área de Saúde e Educação. Porque nós entendemos que isso é a capilaridade informativa do município. Então, nós tentamos fazer que todas as informações, que todos os assuntos que essas áreas tinham contato com a comunidade trouxessem essas informações, fossem processadas, não só Departamento de Planejamento, como num grupo de apoio. Nesse grupo de apoio, nós poderíamos lançar mão de qualquer profissional da prefeitura para tratar de um assunto específico, desde que ele tivesse capacidade para tal. Na área de Educação, nós pegamos educadores, economistas, psicólogos: "Temos um problema. Vamos trabalhar esse problema." E esse grupo de apoio dava apoio a esse problema da Educação. Nós tentamos criar essa capilaridade, exatamente para fazer o caminho de ida e volta. Ou seja, a informação do problema chegava por um desses braços, era processada dentro da máquina, sem alterar o processo normal. Quer dizer, a Secretaria de Gerenciamento ia tratar isso como um problema, em todas as suas nuances. Quer dizer, se é um problema de ordem orçamentária, se é um problema de ordem pessoal, se é um problema de contratação... quer dizer, nós tentaremos identificar e tentaremos dar um retorno com a mesma capilaridade. Então nós tentamos criar o caminho de ida e volta, que até então não existia. A Educação trabalhava sozinha com a Educação, a Saúde trabalhava sozinha com a Saúde.

M.C. - Diminuiu o clientelismo, erradicou o clientelismo?

M.A. - Erradicar, eu acho que nós ainda estamos em uma transição. Nós temos alguns programas que foram fantásticos. A Produção Social, que agia politicamente, com distribuição de cestas básicas, de cobertores, se tentava criar o clientelismo e nós tínhamos algumas entidades que faziam também um trabalho assistencial. Nós convocamos todas essas entidades, sejam elas religiosas, sejam elas comunidades de amigos, enfim. Era uma instituição de caridade, não importava o trabalho que ela estava desenvolvendo. Se era espírita, se estava voltada para a religião católica, se a Associação de Pais e Mestres, se era uma entidade chamada Pedacinho de Luz, que é uma casa transitória, não tem nenhuma vertente religiosa. Nós trouxemos e fizemos o seguinte: a Produção Social, em vez de ser o agente executor, ela passou a ser meio. Nós convocamos essas comunidades onde nós criamos uma central de informações dentro da Promoção Social. Esse programa se chama Pró-Ação, onde quem faz o assistencialismo é a instituição; nós só damos os instrumentos para que eles realizem isso. E o que está acontecendo agora é que nós estamos conseguindo fazer a especialização da instituição. Num primeiro momento, ela dava remédio, dava óculos, dava cesta básica, assistia a família em tudo. Só que ela descobriu, e nós descobrimos com esse trabalho, que o mesmo cliente dessa instituição era cliente dessa instituição, era cliente dessa instituição. O que acontecia? Ela ganhava uma cesta básica aqui, a segunda aqui, a terceira lá e a quarta aqui. Como você não cruzava os dados, ninguém sabia. Então nós começamos a fazer uma central única. Quando essa instituição entra com José da Silva, com essa informação, se ele entrar em uma outra instituição, nós já sabemos que ele já está

atendido. Então nós pudemos, como mesmo produto, com esse cadastro único, estar atendendo um número muito maior de famílias. Então, o que acabou acontecendo? Nós conseguimos, através disso, fazer o seguinte: tem algumas instituições que só dão cesta básica, a outra só passa a atender com médico, com remédios, que é o caso do Pedacinho de Luz, que é a única que vai ter a casa transitória... Então, qualquer demanda problemática em uma instituição, uma socorre a outra. Então, chega alguém em uma instituição: "Ah, essa criança está desamparada." Em vez de essa entidade, que não tem essa estrutura, atender, ela manda, dentro desse cadastro único, para aquela instituição que tem capacidade de atendimento desse problema. Então, por exemplo, problema médico, na Promoção Social, nós conseguimos acessar o sistema de Saúde do município, que passa também dentro de um cadastro único. Então, nós começamos a mapear todas essas situações. A porta de entrada dos problemas valorizou, cresceu a instituição, a instituição está se sentindo valorizada com esse processo e nós deixamos de atuar politicamente.

M.C. - Com relação aos chamados *stakeholders* ou os atores sociais mais relevantes da cidade - os empresários, os comerciantes, comerciantes, representantes dos trabalhadores, das universidades, dos grupos, das comunidades religiosas, presidentes de clubes de serviço, que são todos aqueles que têm uma vida ativa na cidade, tem um trabalho de coordenação, aglutinação dessas forças vivas da cidade, para construir um projeto de visão do futuro da cidade, de planejamento estratégico da comunidade?

MA - Eu diria que cada cidade tem o seu perfil. A nossa característica, principalmente Campo Limpo Paulista, ela tem uma heterogeneidade na sua formação, decorrente da implantação de um conjunto habitacional que foi implantado aqui há mais ou menos 15 anos atrás. O que acabou acontecendo é que as pessoas que vieram para esse conjunto habitacional foram importadas. Nós tínhamos uma demanda de 350 residências, se necessário, e foram feitas 2.200. E o critério de distribuição foi única e exclusivamente político: quanto mais votos você tivesse na sua casa, você recebia a senha para receber uma casa própria, que é um programa habitacional, um dos maiores programas do país. Isso acabou criando uma heterogeneidade nessa população. Eu trato disso na minha monografia, na minha tese na formação de gerente de cidades, e estar identificando o que foi o momento em que essa cidade perdeu a sua identidade. Para uma população de 18 a 20 mil habitantes, ela recebeu, em dois anos, 50% a mais de gente nova que não conhecia nada da cidade. Quase 10 mil. Foram construídas 2.200 residências, com gente tudo de fora, e caracteristicamente de baixa renda. O que aconteceu? A demanda social subiu vertiginosamente. O padrão de qualidade da cidade também caiu. Aumentou o índice de analfabetos, a demanda por vagas nas escolas. Imagina quando, em dois anos, aumenta em 50% a população? De gente totalmente desconhecida, que não conhecia a realidade, não conhecia a história. Isso criou uma aversão, vamos dizer assim, não vou dizer aos nativos, mas aqueles que estavam aqui há mais tempo, de não se envolver mais nas questões políticas. Então aí vem o descrédito do passado da questão política. Os políticos, apesar dos feudos, estavam desacreditados. Qual o

grande trabalho que a gente vem fazendo agora? É ganhar credibilidade. Então você ganha uma credibilidade por dia, mas você briga com 25 por dia. Porque ainda existe a vertente daqueles que não acreditam que nós possamos estar tentando fazer um trabalho sério. Então, a comunidade política que está fora, a oposição, dissemina a idéia de que isso que nós estamos fazendo não é um trabalho sério porque, se deixar ser sério, eles não voltam mais ao poder. E essa é a grande preocupação. Então, o que acontece. Dentro dos grupos de trabalho, nós temos... A maior indústria da região se chama KRUPP, que é a maior forjaria da América Latina, fica aqui no nosso município. Ela responde sozinha por 86% do ICMS do município, que corresponde a 54% da nossa arrecadação. Ou seja, 50% da nossa arrecadação é a KRUPP. Se KRUPP espirrar, nós ficamos resfriados, porque tudo é com ela.

M.C. - Ela é de que setor?

M.A - Automobilístico. Ela é forjaria de peças para a indústria automotiva. E ela, uma indústria multinacional, nunca se envolveu com as questões políticas. Por causa dela que isso é uma cidade hoje. quer dizer, foi em função da instalação da KRUPP que Campo Limpo se desenvolveu.

M.C. - Nunca houve a intenção da KRUPP de fazer o prefeito?

M.A - Nunca, nunca, absolutamente. Para você ter idéia, ela participou do seminário, e quando nós fomos lá convidá-los para participar - toda a diretoria na mesa, fomos eu e o prefeito -, apresentamos o projeto do seminário e falamos assim: "Nós gostaríamos que vocês participassem." Eles todos se retraíram perguntaram assim: "Mas quanto vai custar?" "Não vai custar nada. Nós só queremos essa potência, essa instituição que se tornou a KRUPP para Campo Limpo, participando do seminário. Nós queremos que vocês, mais que a administração pública, que têm muito mais história do que a gente, possam falar alguma coisa." Quando eles perceberam o que a gente queria fazer, eles refizeram todos os filmes históricos e tudo o que eles tinham. A abertura do seminário foi com eles, começando a história desde aquele momento que tem lá. Isso fez com que a administração pública, perante a KRUPP, passasse a ter um pouco de crédito. Até então era o seguinte: "Olha, me manda dez tambores." "Você pode me arrumar dois cabos de aço?" E não é isso que eles querem. O empresariado brasileiro não quer o clientelismo. Então, nós temos tentado trazer essa comunidade industrial para programas que permitam a gente estar oferecendo alguma coisa em troca, e não simplesmente pedir. Então, nós não queremos chegar lá e falar: "O senhor pode fazer 100 peças?" Não. Nós queremos fazer o seguinte: "Será que existe algum programa que a prefeitura pode implantar e que a KRUPP possa participar, mas que reverta também alguma coisa para ela?" Então nós estamos buscando alternativas.

M - Um novo padrão de relacionamento.

MA - Direto com o setor público, setor privado. A grande dificuldade, Marcos, é o seguinte: quando a gente fala... Nós temos aqui uma Associação Comercial e Industrial. A grande dificuldade é quando você relaciona uma KRUPP, que um diretor da KRUPP assina um cheque de um milhão de dólares por dia, e você coloca para ele sentar com qualquer uma vertente comercial, e quem sabe o cara não fatura mil reais por mês. Então, as idéias, a disparidade é muito grande. Então, a nossa proposta, que até então não foi aceita ainda, é que nós dividíssemos a associação e fizéssemos uma associação industrial e uma associação de lojistas, clube de dirigentes lojistas. Quer dizer, criasse uma associação comercial que pudesse estar voltada mais especificamente para os problemas dessa comunidade. É claro que também existem disparidades entre grandes comerciantes, comerciantes médios. Mas, pelo menos, estaríamos falando a mesma linguagem, dos mesmo problemas, e poderíamos estar colocando os problemas de forma diferente. O que aconteceu? Nós criamos o grupo de trabalho, oriundo do seminário, e convocamos esse pessoal para participar. E o primeiro confronto foi exatamente esse que nós identificamos: como trabalhar essas questões? Porque era muito difícil a gente voltar a falar de um projeto social para uma KRUPP, que pode até ter uma fundação que venha a ajudar, por exemplo, alguma creche, enfim, algum programa social, enquanto o comerciante está preocupado que não pode estacionar na frente da loja dele. Ele não tem dinheiro nem sequer para fazer a vaga dele. Então, essa disparidade é muito grande. Um dos grupos que nós tivemos mais resistência em atuação foi exatamente no pessoal que tem maior formação, que estão melhor estabelecidos e que se negam simplesmente a participar. Então o que nós temos que fazer? Por impacto. A gente cria alguma coisa e convoca essa comunidade a tomar conhecimento do que a gente está fazendo e tenta vender esse produto para eles, mas sem... Porque eles também têm essa idéia, através de políticas passadas, de que qualquer coisa que a gente chame para dar conhecimento para essas pessoas, nós vamos pedir alguma coisa para eles. Então, Marcos, esse medo de que quando a gente convida as pessoas para apresentar alguma coisa: "O que eles vão pedir?" Então muita gente não vem, com medo de que a gente peça alguma coisa. Então a gente tem que vender o produto no varejo, criar uma mentalidade, depois trazer para poder chamar. Isso é uma característica local. Acho que outras cidades podem passar pelos mesmo problemas, mas, primeira coisa: nós não temos órgãos de imprensa, nós não temos nenhuma rádio local. Tivemos há pouco tempo uma rádio comunitária, mas clandestina, que servia como veículo de comunicação, porém, por implicações legais, não pôde continuar. Nós temos um jornal semanal que se auto intitula porta voz de uma comunidade que não lê o seu jornal, e que busca uma facção política contrária: atacar. Então, eu queria agora retomar todo esse quadro para você entender o seguinte: orçamento participativo. Nós temos um problema grave de um decréscimo de arrecadação. Está caindo a arrecadação e aumentando a despesa. A demanda social está instalada. Conhecer a demanda social, nós já conhecemos. Nós temos 35% da nossa cidade pavimentada, 65% não é. Nas nossas pesquisas, qual é a maior demanda? Asfalto. Todo mundo quer asfalto. Só que custa. Como nós não temos como realizar, nós temos que fazer um plano comunitário. Como vários

planos comunitários foram feitos, e os prefeitos anteriores não honraram seu compromisso, arrecadaram e não fizeram, também cai no descrédito. Quando a gente monta uma peça do orçamento participativo, e você olha que o que você tem é custeio, você vai participar o que com uma população que vai chegar para você e dizer: "Mas eu vou decidir o quê?" Se o custeio está aí, se isso está aí, o que, efetivamente, sobra para eles discutirem?

M.C. - Não tem recurso para investimento?

M.A - Não tem. A nossa capacidade de investimento no ano passado foi da ordem de 3%.

M.C. - E a melhoria, discutir com a comunidade a melhoria da qualidade dos serviços?

M.A - É isso que a gente está buscando. Ao invés de discutir a questão do orçamento participativo... Porque, a comunidade, quando vem até você, ela quer ver a sua demanda atendida. Ela não quer saber se você tem ou não tem dinheiro, se você precisa recapear uma rua porque efetivamente você tem trânsito. "Ah, mas eu nunca passo aí. Por que o dinheiro que você está gastando aqui você não faz em outro?" Quer dizer, existe um patrimônio que a cidade tem, que precisa ser preservado. Junto com isso tem essa questão também da Educação. Teve essa mudança da municipalização da Educação, que também trouxe uma série de problemas. O município que, até então, tinha que destinar 25% dos seus recursos orçamentários para a Educação, e agora, através de tudo o que foi feito pelo Governo Federal e Governo do Estado - sabedores dos desvios que aconteciam, tentam um novo modelo -, também pegou de surpresa um sem número de municípios que podiam até usar a sua capacidade de investimento através de (uma verba?) de Educação. Isso era prática comum. É sabido por toda a comunidade administrativa pública que isso era verdade. Isso pegou no contrapé uma série de municípios, inclusive o nosso, onde a merenda escolar era a melhor merenda da região.

M.C. - Mas estava nos 25%?

M.A - Estava nos 25%. Hoje, nós não podemos perder o padrão da merenda, e não entra mais nos 25%. Então isso teve um aumento das nossas despesas. Nós precisamos continuar gastando os 25%, mas a merenda, que era a melhor...

M.C. - Mas aí, o que vai acontecer? Vai pagar melhor o professor? O que é bom, não é?

M.A - Mas isso eu acho que - e isso é um grande problema desse país - tinha que criar um processo de transição que permitisse uma adequação. É muito fácil você tomar uma decisão e impor. E isso dificulta o quê? Eu não estou nem querendo dizer se estava bem ou mal administrado, mas mesmo os que estavam bem administrado, também passaram por esse processo, de você se adaptar a uma nova regra e simplesmente cortar. Nós oferecemos a melhor merenda. Como diminuiu o padrão de merenda. Quando você fala que é responsabilidade do Estado, mas quem dá é o município. O munícipe não reclama ao governador. Ele não vai lá falar: "Governador, por que é que o senhor mudou a merenda da minha cidade?" Ele vai ao município, e isso acaba dificultando. Então, o que nós começamos agora, através dessas diversas iniciativas do Pró-Ação, hoje a gente já tem uma comunidade que trabalha junto com a gente, nós temos um grupo de trabalho de uso e ocupação do solo, que nós chamamos toda a comunidade técnica - engenheiro, arquiteto, corretor de imóveis, todo mundo que trabalha com a questão do solo - para vir discutir com a gente qual é a melhor forma, qual é um projeto de lei que nós possamos apresentar para o legislativo, que também não está preparado para exercer a sua função, enquanto legislativo. Por desconhecimento de técnica, por falta de respeito aos profissionais envolvidos nessas questões. Isso é a grande dificuldade que eu vejo hoje. Uma coisa que eu tenho sentido muito aqui é que é mais fácil você falar a verdade para a população, e mostrar essa realidade, do que você continuar a dizer: "Eu vou fazer..." Não dá mais. Ou você mostra a realidade do seu município e tenta trazer essa comunidade para poder, junto com ela, discutir os seus problemas e como sair de um problema que é você não ter a arrecadação até você ter a arrecadação e fazer alguma coisa, executar alguma coisa. Isso é mais que o orçamento participativo. Eu acho que é você resgatar a cidadania, que eu acho que é a principal coisa que o cidadão brasileiro não tem. Porque ele identifica no funcionalismo uma pessoa corrupta, uma pessoa incapaz, uma pessoa que não trabalha. Eu acho que é isso que a gente precisa mudar. Então, como você precisa fazer? Primeiro, educar essa população para mudar a visão que ela tem do funcionalismo, para começar a participar junto com ela.

M.C. - Mas capacitadamente.

M.A - Não, eu acho que a capacitação é o princípio da prática. Você tem que começar a capacitar, se não nós não vamos a lugar nenhum.

M.C. - Essa prática da Secretaria de Planejamento e Gerenciamento eleva, ajuda a elevar o grau de profissionalização da gestão municipal? Em que grau que ela aumenta a capacidade de governo da prefeitura?

M.A - Eu diria que eu acho e ajuda, e muito. Primeiro, você não tem história. Então a primeira coisa que você precisa resgatar é a história. Resgatada a história, você precisa de dados. Através dos dados, elaborar propostas. E aí você pode municiar o agente político, que é o prefeito, a trabalhar com repertório. Então, se nós identificamos as demandas antes, se nós sabemos quais são os problemas, nós temos que, tecnicamente, de forma profissional, buscar uma solução que seja econômica e politicamente viável. E, assim que isso for possível financeiramente, dentro do orçamento, daí o agente político só lança mão daquilo que está preparado. Para isso, sem dúvida nenhuma, você tem que começar da base. Primeiro, capacitação profissional. A administração pública brasileira não tem plano de carreiras. E isso dificulta. Eu tenho gente aqui no nosso quadro funcional que está na prefeitura há 24 anos. Nesses 24 anos, ele se formou advogado. Ele é um simples datilógrafo aqui, mas é um advogado lá fora. Então, esse foi o trabalho que nós desenvolvemos aqui. Nós desenvolvemos um programa exatamente por essa dificuldade de relacionamento com o funcionalismo público, chamado Programa Quem Faz O Quê?. Onde uma única pessoa da área de pessoal, de treinamento... Nós elaboramos um questionário, com 25 ou 30 perguntas, onde aquele funcionário poderia se manifestar - aquilo era uma informação sigilosa -, para que ele começasse a contribuir e a gente identificar quais os problemas que ele vê na administração. Então, o que acabou acontecendo é que nós descobrimos um sem número de insatisfeitos. Insatisfeitos com coisas, por exemplo, que não tinham absolutamente nada a ver com administração pública. Insatisfeitos porque duas vezes por semana falta papel higiênico no banheiro ou não tem sabonete. Ou porque tinha cafezinho e cortou o cafezinho. Ele não fala, por exemplo, em conforto no trabalho. Quando você tenta a contrapartida, que é melhor atendimento ao público, ele te responde com o quê? "Se não mudar a estrutura?" Então nós fizemos um plano diretor de informática. Fomos descobrir o que tínhamos que informatizar, quais eram as informações que nós tínhamos que trabalhar. Esbarramos, na implantação do plano diretor de informática, na questão orçamentária. Porque o plano diretor inteiro exigiu um investimento muito alto, que ainda não estamos preparados para isso. Mas já começamos a mudar esse sistema, essa forma de atendimento. Por exemplo, há exatamente cinco anos atrás, na outra administração, cada um reclamava de uma maneira. Então, uma coisa bastante importante nesse processo, que eu acho que a gente tem que estar muito atento, enquanto gerenciadores municipais, primeiro, além da capacitação, existe um lado humano. Se ninguém fez, alguém terá que fazer essa transição. Eu acho que isso é inexorável. Agora, não adianta se degladiar. Então, qual é a proposta que eu tenho trabalhado muito? Se eu tiver que dar 25 passos, voltar 15 e ficar só com dez, eu farei. O importante é que eu andei dez. Eu luto todo o dia para que, aquele que é meu interlocutor, entenda sempre que o processo tem que ser avaliado, discutido, avaliado, discutido, avaliado, discutido. Não adianta mais a decisão isolada, onde você impõe de cima para baixo. Você tem, sim, que, num determinado momento, exercer a sua função de autoridade, mas sempre de uma forma que já tenha sido previamente discutida.

Então, o que nós temos feito aqui? Primeiramente, a maioria das nossas decisões passam por um fórum interno - por exemplo, os diretores, os coordenadores e o prefeito -, onde a gente tenta sempre elencar todas as variáveis possíveis. Daí a gente avalia, primeiro, tecnicamente. Quer dizer, aquilo que não é tecnicamente viável ou que não é interessante, nós já descartamos, de pronto. Então, nós estamos tentando dizer 'não' ao improviso. Nós estamos tentando efetivamente falar: "Olha, a melhor forma é essa." E, a partir dessa avaliação, desse universo, a gente coloca isso ao agente político, que é o prefeito, para que ele possa falar: "Ah, isso é interessante. Quero agir." "Não quero agir." Nós temos um problema crônico de transporte coletivo no município. O Departamento de Planejamento desenvolveu uma proposta de transporte integrado, onde a gente soluciona e racionaliza todo o transporte. Só que, para isso, nós precisamos de um investimento. Mas o investimento é financiável e amortizável através de uma concessão de 30 anos. Nós fizemos essas contas e, só para você ter idéia, hoje a gente tem 41 veículos operando na cidade e não atende o que a gente quer. Na nossa proposta de racionalização, nós, com 40, diminuindo um veículo, nós atendemos a tudo, percorremos uma maior quilometragem e aumentamos o número de assentos. Só que nós buscamos tecnicamente. Agora, a grande dificuldade: como vender a técnica politicamente? Isso é um trabalho que eu acho que essa transição, que quem está na questão do gerenciamento de cidades hoje tem que estar sensível, porque não adianta chegar aqui e colocar um técnico ou profissional que fala: "É simplesmente assim." Se ele ainda não tiver a vertente política para fazer a interface dele, quer dizer, como viabilizar esse processo, nós não chegaremos a lugar nenhum. Então, a nossa maior dificuldade hoje, que eu vejo, é a vertente política. Quer dizer, ou a gente vence o ranço político que tem nesse país, através de um modelo profissional, com qualidade - esse é um discurso que eu faço há muito tempo... Eu acho que nós precisamos parar de fazer política com resultado. Eu acho que você tem que fazer, primeiro, o resultado, e depois explorar isso politicamente. Quer dizer, sair desse lado e ir para o outro, eu acho que é a maior dificuldade. Essa transição eu acho que a gente deve viver... Eu ia falar 'nessa década', mas a década está acabando. Eu acho que a gente deve passar por mais uns cinco, dez anos.

M.C. - Me diga uma coisa, você acredita - você já antecipou inicialmente, mas eu gostaria que você discorresse mais um pouco - que o gerente municipal, o responsável pelo gerenciamento, dá para pensar o papel dele somente no nível técnico?

M.A. - Não, eu acho que não. Primeiro, eu acho que não existe a possibilidade de você ser gerente sem ser técnico. E quando eu digo 'técnico', eu acho uma coisa muito importante colocar, ainda nós não temos um grande universo de gerentes formados, mas acho que, quanto mais esférico esse profissional for, maior capacidade de atuação ele vai ter. Ele tem que ter para atuar. Não adianta ser arquiteto e não conhecer lei. Você não ter contato com a área jurídica, não saber, pelo menos, alguns caminhos. Não adianta você ser advogado e não entender nada de Economia, nada de orçamento.

M.C. - Me lembrei do Matus. Aprendemos Medicina, Engenharia, Arquitetura, Direito, só que os problemas da realidade são multidisciplinares, são problemas que envolvem conhecimento de todas as áreas.

M.A - Eu acho isso fundamental. Até algum tempo atrás, você tinha que ser especialista. Na minha visão é o seguinte: ou nós somos generalistas, e, se possível, você ler cada vez mais sobre cada vez mais coisa, se não você não tem como atuar. E o cargo de gerente é exatamente isso. Eu faço até uma colocação que eu já fiz na universidade: eu acho que nós só atingiremos o ponto ideal quando todos os agentes internos da prefeitura tenham uma formação gerencial. Eu acho que nós estaremos atingindo uma escala de atividade, onde os interlocutores falarão muito mais fácil, eles tomarão decisões de forma mais rápida. Quando você pega um profissional que única e exclusivamente vê somente a sua área... É ótimo que o médico cuide da administração da Saúde. Só que, se ele não tiver idéia mínima de administração hospitalar, ele não vai saber. E para você saber um pouco de administração hospitalar, você precisa saber também um pouco de administração pública. Porque você tem uma relação. Quando você tem alguma coisa, você precisa falar de orçamento, você precisa discutir com aquele profissional que, tecnicamente, vai dizer para você: "Não." Então nós temos arrumar um caminho, nós temos que buscar alternativas. Então, sem uma formação gerencial mais ampla - e aí eu acho que a questão da formação do gerente de cidades, com cursos de pós-graduação, de especialização, é fundamental porque você começa a abrir o leque para que as pessoas tomem conhecimento de outras realidades. Eu estou falando de uma realidade onde, em um município pequeno como o nosso, eu atuo em todas as áreas. Então e falo da Saúde, falo da Educação, falo da Promoção, falo de Transporte, falo de pavimentação, falo de construção de creche, falo de problema político. Quer dizer, se você não tem essa formação, dificilmente você conseguirá ser um bom gerente.

M.C. - Você fala com autoridade delegada pelo prefeito?

M.A - Sim.

M.C. - Nas questões da Saúde, da Educação?

M.A - Algumas coisas... Eu acho que, vamos dizer, essa linha é muito tênue. Depende muito da forma política que o prefeito que você está trabalhando age. Eu tive a oportunidade de trabalhar com um prefeito que era extremamente centralizador. Apesar de eu realizar todas as tarefas, algumas coisas eu tinha que tomar muito cuidado em como chegar, senão, feria até o melindre dele. Quando você trabalha com um prefeito que tem uma formação aberta, é muito mais fácil trabalhar. Ele acaba incorporando o seu discurso, e, você, o dele. Então, essa linha se confunde um pouquinho, e acaba sendo um discurso da administração. Isso é perfeito. Agora, se você pega um prefeito que não está preparado para esse enfrentamento... Você pode ter outra linha política. É aquele prefeito que senta e fala o seguinte: "Eu não quero ter dor de cabeça nenhuma. Você faz tudo e eu te pergunto tudo." Seria outro caminho. Eu, por mais autoridade que tenha na área

da Saúde, o atual prefeito é médico. Eu não tenho como discutir com ele. Então, eu respeito, eu falo das questões operacionais da área da Saúde: como trabalhar atendimento, como melhorar atendimento, se nós estamos com investimento muito alto nessa área, se dá para diminuir ou não. Isso eu posso discutir, mas eu nunca poderei discutir a Medicina com ele.

M.C. - Exato. Mas essas instâncias decisórias participativas, que está na sua esfera de atuação, aproxima, coloca você em contato muito próximo com a comunidade.

M.A - Sim.

M.C. - Que eu acredito que deva ser um papel mais do prefeito.

M.A - Sim.

M.C. - Como é essa questão? Você tem toda uma bagagem técnica, cuida da administração, do gerenciamento, do planejamento, mas também está próximo da comunidade. O prefeito está mais liberado para fazer o papel político, para estar junto à comunidade, junto aos órgãos e outras esferas de poder?

M.A - Sem dúvida. O que nós temos feito normalmente é o seguinte: como eu especificamente trabalho? Eu tento municiar o prefeito com o maior número de informações possível. E tento sempre estar ao lado dele nesse contato. Porém, quem tem autoridade para falar, é sempre ele. Então, se questionado ou solicitado, eu assessoro. E sempre falo que a postura é do prefeito, quem solicitou foi o prefeito, quem decidiu foi o prefeito. Sempre dizendo que nós somos aquilo que está dando amparo a ele. Quer dizer, se ele solicita, nós fazemos. Nunca falamos assim: "É uma decisão da Secretaria." Não, a Secretaria é um órgão que assessora o prefeito. Então, é uma linha de conduta que você tem que trabalhar, até porque, Marcos, eu acho que, para que entendamos o conceito de gerenciamento, tem que estar muito claro a função de cada um. Ele deve ser o agente político, mas, sem dúvida nenhuma, ele também é o gerente. Porque ele não deixa de...

M.C. - A responsabilidade final é dele.

M.A - A decisão é dele. Você leva um elenco de informações, um repertório de soluções, mas quem efetivamente diz 'sim' ou 'não' é ele. Se for penalizado pela população, também será ele.

M.C. - Ele que é o ordenador de despesas ou o secretário de Finanças que também tem responsabilidade perante o Tribunal de Contas?

M.A - Diretamente, ele. Diretamente o prefeito é que faz esse tipo de trabalho.

M.C. - A sua formação é Arquitetura?

M.A - Arquitetura.

M.C. - Com mestrado em?

M.A - Eu fiz especialização em gerenciamento de cidades, na Faap. Tenho também curso de Relações Exteriores. O que me gabarita um pouco, Marcos, é que eu sempre fui uma pessoa muito voltada para o estudo dos problemas da cidade. Eu sou arquiteto e urbanista. Então, eu estudo o problema das cidades nos últimos 20 anos.

M.C. - Trabalhou em grandes cidades.

M.A - Trabalhei em uma cidade como Osasco, em um órgão especificamente de planejamento.

M.C. - Então, você está muito gabaritado para responder à minha pergunta, que é a seguinte: o que emperra a administração municipal hoje, não só em Campo Limpo, mas na sua visão de quem já participou da administração de outras cidades grandes e pensa a cidade? O que emperra a administração das cidades?

M.A - Me desculpem os políticos, mas, sem dúvida nenhuma... Eu conheço grandes políticos, conheço pessoas extremamente voltadas para o bem público, para a população. Já militei, trabalhei politicamente com algumas pessoas de grande renome ao país. Eu acho que o grande problema da administração pública, hoje, é que aquele que tem o poder de transformação continua agindo politicamente. E eu vou te citar um exemplo de como essa transformação acontecerá, já aconteceu e será um modelo para o país. Então eu uso isso como exemplo porque eu acompanho a evolução política desse profissional desde o início da década de 70. Se chama Jaime Lerner, que começou todo um processo de planejamento em uma cidade como Curitiba, criou um repertório, percebeu que a transformação era possível tecnicamente, mas ele não tinha o poder. Até que, um dia, ele foi convidado a ser prefeito biônico de Curitiba. O que ele fez? Como ele não tinha comprometimento, ele começou a aplicar tudo aquilo que ele tinha gerado de conhecimento no IPPUC. Ele começou a aplicar tudo aquilo. Quando ele começou a aplicar tudo aquilo, ele começou a ter resultado, porque até então o prefeito biônico não dependia de voto. Ele teve a capacidade e o discernimento de colocar em prática aquilo que ele tinha o conhecimento técnico. Até que ele veio, numa segunda administração, que ele foi convidado de novo a ser prefeito biônico, e consolidou tudo aquilo que ele tinha feito. Então ele conseguiu dar o começo, que foi pensar, criar, aplicar e consolidar. E ele entra em uma disputa, aí sim pelo voto, para prefeito de Curitiba, faltando 15 dias para as eleições, e ele teve mais votos que todos os outros somados, juntos. Porque ele colheu o resultado do seu trabalho. Então, ele fez política com resultado. Então ele não foi fazer resultado com política. Não, ele fez o contrário. E o ele conseguiu fazer, mais do que isso? Ele pegou essa administração e consolidou ainda mais os conceitos que ele vinha aplicando, e está se transformando em um dos maiores nomes políticos desse

país. Por quê? Tentou e conseguiu fazer o seu sucessor, chamado Rafael Greca, que também, com uma visão...

M.C. - A mesma escola.

M.A - A mesma escola, o mesmo trabalho. Até me arrepio quando falo disso. Eu me identifico muito com essa questão. Ele vem e consolida isso e sai candidato ao governo do Estado. Quando ele sai candidato ao governo do Estado, o respeito e o respaldo que ele tinha de uma prefeitura da capital leva ele ao governo do Estado. Ele pega todo o conceito que ele trazia da capital e começa a difundir em todo o Estado. Então, se você for ao Paraná hoje e começar a conhecer Londrina, um monte de coisa que ele está distribuindo esse conhecimento... Rafael Greca sai e ele coloca o Tanigushi, que também é da mesma escola.

M.C. - Professor deles.

M.A - Professor deles. Que também vem nesse mesmo caminho, nessa mesma escola. Quando o Greca sai, ele traz o Greca para a Secretaria de Planejamento. O Greca se elege deputado federal e é convidado a ser ministro dos Esportes. Que, sob a minha ótica, é até um Ministério muito pequeno para a capacidade que ele tem, que é muito maior que isso. E quem já esteve com o Greca - eu fiz um seminário com ele, de uma semana -, é simplesmente fantástico. Imagine: se você pegar o que o Paraná cresceu nesses últimos cinco, seis anos, o que vem sendo feito e mais o que ele exporta de tecnologia e conhecimento para todo o Estado, para todo o país, com relação à prática do desenvolvimento urbano e, principalmente, do resgate do cidadão para a causa pública. Quer dizer, na essência, ele conseguiu o seguinte: ele agiu onde ele deveria agir, que é o que todo mundo quer, ele agiu na cidadania, para começar a executar coisas com qualidade e efetivamente fazer política. Então, quando você consolida um processo desse tipo, nós temos que bater palma para um cara desse. Eu acho que essa é a grande dificuldade, que os outros políticos ainda não se aperceberam.

M.C. - Então eu deduzo que - aquilo que você ia colocar inicialmente - o problema é descontinuidade?

M.A - Olha, não só descontinuidade.

M.C. - E falta de planejamento.

M.A - E falta de planejamento. Não adianta você se cercar simplesmente de um grupo político que quer o poder. Então, você pega um político de renome, uma pessoa carismática, que é bastante acessível à população, que consegue ser o interlocutor das massas, tudo bem. Mas ele se ele não for um cara capaz, administrativamente, também não vai valer muita coisa. Ele pode ser carismático, mas ele não consegue grandes transformações. Só que ele tenta sempre se valer disso, e daí ele, conhecedor da sua própria incapacidade, desenvolve o clientelismo, agrega valores que... se você pegar a legislação brasileira eleitoral, a cada eleição ela muda. Para cada eleição que nós temos, eles mudam a regra do jogo. E sempre convenientemente para aqueles que querem manter o poder. E essa é uma característica que o Brasil vem trazendo. Por quê? Porque os nossos eleitores continuam ainda votando na pessoa ou fazendo alguma coisa pela pessoa. Quer dizer, quando nós conseguirmos transformar o cidadão... E aí entra a questão final: ou a gente educa esse país, a gente começa a fazer uma base educacional para esse país, ou não vamos conseguir mudar essa realidade. E quem vai se debater nesse meio-tempo é quem fica nessa fase transitória, que tem que ficar exatamente fazendo o meio-de-campo no confronto entre o que é técnico, o que é político, atendendo essa demanda da população. Eu acho que o político brasileiro tinha que, primeiro, se transformar.

Então, Marcos, eu acho que, na essência, eu acho que não adianta só... O que emperra eu acho que é uma sucessão histórica de fatores: primeiro, a falta de informação do povo brasileiro. Agora, se você me perguntar se não tem informação por causa da política, ou se a política que é assim por causa da falta de informação, é que nem o Tostines: ele vende mais porque é fresquinho ou é fresquinho porque vende mais? O que a gente precisa fazer nesse país é exatamente o que a gente está tentando aqui, é trazer essa população para que comece a discutir esse problema e acreditar que através dessa discussão a gente vai poder fazer alguma mudança. Não adianta sair com o discurso 'vem todo mundo porque vamos atender todo mundo'. Não é por aí. Até porque ela não está formada. Agora, se a gente consegue criar os agentes de transformação, eu acho que a gente já começa a conseguir atuação. E é o que a gente está começando a fazer. Se a gente consegue consolidar um programa de ação social, onde você deixa de fazer o clientelismo político e faz com que aqueles que tenham que efetivamente fazer sejam interlocutor, fica mais fácil. Está todo mundo atendido, você distribui melhor. Com relação à política, pode até ser um resultado político futuro, como eu te falei. Primeiro você implanta, efetiva, você pode até colher esse resultado futuramente, mas diferentemente de você querer, através de uma prática política, fazer um resultado imediato. Então eu acho que a gente não consegue mais nesse país. Acho que esse processo de transformação, como eu já te disse, deve demorar alguns anos, mas eu acho que a gente tem que pagar esse preço. Eu prefiro estar pagando esse preço. Eu fico muito contente quando a gente principalmente está envolvido no programa de gerenciamento das cidades. Me sinto uma pessoa extremamente, vamos dizer, gratificada por ter a oportunidade de sentar em uma cadeira de administrador público e estar podendo tentar fazer alguma coisa. Críticas sempre vão vir aos montes, como a gente sempre tem. O que eu acho que a gente precisa é... Alguém vai precisar ser o agente

transformador desse país. E eu acho que a gente tem que começar. E a gente começa com um fazendo um pouquinho aqui, você fazendo o seu trabalho...

M.C. - Os gerentes municipais podem ser os grandes agentes da transformação.

M.A - E a gente chegar, quem sabe, em um modelo político desse país. Nós precisamos de um modelo, nós precisamos de cara. E eu acho que só essa transformação é só nisso que vai dar.

M.C. - Muito obrigado, parabéns.

ANEXO K

CAMPINAS-SP

- LEI 9.340, de 01.08.1997:- Reformula a Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal e dá outras providências.

x Art. 16. Compete à Secretaria Municipal da Gerência da Cidade a supervisão e coordenação técnica das atividades desenvolvidas pelos órgãos da Administração Direta e Indireta na execução das ações de Governo e gerenciar as atividades das unidades administrativo-operacionais descentralizadas a ela subordinadas, na forma aqui estabelecida.

x ENTINTA pela Lei 9.725, de 28.04.1998

Parágrafo único. Ficam excluídas da competência atribuída no caput deste artigo, as atividades inerentes ao Gabinete do Prefeito, o Fundo Social de Solidariedade do Município e à Secretaria Municipal dos Negócios Jurídicos.

Art. 17. São atribuições do Secretário Municipal Gerente da Cidade:

I - coordenar e supervisionar a execução das ações governamentais, de forma a promover a integração setorial ou global dos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta nelas envolvidos;

II - submeter ao Prefeito Municipal os pareceres, laudos e estudos avaliatórios exarados sobre as propostas técnicas elaboradas pelos órgãos municipais;

III - controlar o processo de descentralização e integração administrativa;

IV - zelar pelo fiel cumprimento das normas técnicas municipais aplicáveis às matérias concernentes a sua competência, assim como, das disposições atinentes ao Plano Diretor do Município, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual;

V - propor Programa Permanente de Qualidade do Serviço Público a ser desenvolvido preferencialmente por meio de cursos de treinamento e reciclagem dos servidores;

VI - organizar e realizar Procedimento Avaliatório de Desempenho dos Servidores;

VII - planejar e programar as atividades das unidades administrativo-operacionais descentralizadas e gerenciar a execução de seus serviços;

§ 1º As manifestações previstas no inciso II serão sempre conclusivas e restritas à análise da forma como a proposta inscre-se no conjunto global das ações de governo e, quando o caso, suas perspectivas plurianuais;

§ 2º Serão admitidas manifestações quanto ao mérito e a oportunidade quando ocorrerem divergências objetivas às disposições enunciadas no inciso IV.

§ 3º O disposto no inciso V será realizado por intermédio da Secretaria Municipal de Finanças e Recursos Humanos em atividade articulada com o órgão de lotação dos servidores, dando prioridade às funções específicas por estes desempenhadas.

§ 4º Os meios e critérios para a realização do Procedimento previsto no inciso VI serão elaborados em conjunto com a Secretaria Municipal de Finanças, Recursos Humanos e o Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal, através da Comissão Permanente de Negociação e propostos ao Prefeito Municipal, que os estabelecerá por Decreto.

Art. 18. A estrutura interna da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade é assim constituída:

I - *Assessoria de Planejamento e Gestão*: exercendo as atribuições estabelecidas no artigo 2º, inciso III desta lei.

II - *Departamento de Gerenciamento das Ações de Governo*: ao qual compete acompanhar e controlar as atividades desenvolvidas pelos órgãos da administração Direta e Indireta sujeitos à competência da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade e subsidiar o Gerente da Cidade relativamente à coordenação, supervisão e integração da execução das ações de governo;

III. *Departamento de Gerenciamento da Descentralização e Participação*: ao qual compete acompanhar o processo de descentralização e integração administrativa mantendo adequados os meios materiais para esses fins; participar do desenvolvimento e aprimoramento da estrutura organizacional e gerenciar o Programa Permanente de Qualidade do Serviço Público;

IV. *Departamento Técnico de Análises de Propostas:* ao qual compete proceder a análise técnica das propostas oriundas dos diversos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta, emitindo pareceres, laudos e estudos avaliatórios; fornecer suporte técnico aos diversos órgãos municipais da Administração Direta e Indireta, quando solicitado e elaborar e executar projetos especiais concernentes às competências específicas da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade.

V. *Departamento Regional de Operações Norte:* sua circunscrição de atuação e sua estrutura interna é a da extinta SAR-Norte, tendo por atribuições o gerenciamento das atividades próprias de suas unidades e das operações desenvolvidas pelas Administrações Regionais que a ela se subordinam;

VI. *Departamento Regional de Operações Sul:* sua circunscrição de atuação e sua estrutura interna é a da extinta SAR-Sul, tendo por atribuições o gerenciamento das atividades próprias de suas unidades e das operações desenvolvidas pelas Administrações Regionais que a ela se subordinam;

VII. *Departamento Regional de Operações Leste:* sua circunscrição de atuação e sua estrutura interna é a da extinta SAR-Leste, tendo por atribuições o gerenciamento das atividades próprias de suas unidades e das operações desenvolvidas pelas Administrações Regionais que a ela se subordinam;

VIII. *Departamento Regional de Operações Noroeste:* origina-se do desmembramento da circunscrição da extinta SAR-Oeste, tendo por atribuições o gerenciamento das atividades próprias de suas unidades e das operações desenvolvidas pelas Administrações Regionais que a ela se subordinam;

IX. *Departamento Regional de Operações Sudoeste:* origina-se do desmembramento da circunscrição da extinta SAR-Oeste, tendo por atribuições o gerenciamento das atividades próprias de suas unidades e das operações desenvolvidas pelas Administrações Regionais que a ela se subordinam;

§ 1º As Coordenadorias descentralizadas de órgãos municipais integrantes da estrutura interna dos Departamentos Regionais de Operações terão fixados por Decreto do Poder Executivo seus limites de alçadas de atribuições decisórias em relação à Secretaria a que tecnicamente estão subordinadas.

§ 2º Ficam criadas 12 (doze) Administrações Regionais, integrantes da estrutura da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade, a serem instaladas em um prazo máximo de 3 anos, tendo suas circunscrições territoriais fixadas por Decreto do Poder Executivo, tendo em conta critérios que conciliem, tanto quanto possível, contingente populacional, extensão territorial, adensamento urbano e grau de urbanização.

§ 3º - Ficam transformadas as atuais Coordenadorias Regionais, que são num total de 13 (treze), em Administrações Regionais, a fim de se adaptarem as novas exigências contidas no parágrafo anterior deste artigo, todas integrantes da estrutura da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade.

§ 4º Têm mantidas suas estruturas e corpo funcional os Departamentos previstos nos incisos I a III, originários da extinta Secretaria Municipal de Governo, e os previstos nos incisos V a IX, originários das extintas Secretarias de Ação Regional Norte, Sul, Leste e Oeste.

§ 5º No prazo de até 30 dias contados a partir da vigência desta lei, Decreto do Poder Executivo fixará os limites das circunscrições dos Departamentos Regionais de Operações Noroeste e Sudoeste, organizará ambos com idênticas atribuições e estruturas internas que os demais e identificará as unidades administrativo-operacionais descentralizadas que se vinculam a cada uma delas.

X. *Departamento de Auditoria:* congregando atribuições para acompanhamento e verificação quanto ao cumprimento de prazos, alocação de recursos, pagamentos, cronograma de obras, entre outros, no tocante a execuções de obras com financiamento originários de organismos nacionais e internacionais, emitindo relatórios conclusivos acerca de suas constatações, destinados ao Prefeito Municipal.

x VER LEI 9.725, de 28.04.1998 - tratar ferido para a Secretaria Municipal de Administração

LEI Nº 9725 DE 28 DE ABRIL DE 1998

Extingue e Cria Órgão da Administração Direta e Dá Outras Providências

A Câmara Municipal aprovou e eu, Prefeito do Município de Campinas, sanciono e promulgo a seguinte lei:

Artigo 1º - Fica extinta a Secretaria Municipal da Gerência da Cidade e é criada a Secretaria Municipal de Operações.

Artigo 2º - Compete à Secretaria Municipal de Operações a execução das atividades de operação, manutenção urbana, conservação física e reforma de próprios públicos municipais em geral e realizar pequenas obras, por intermédio das unidades administrativo-operacionais que a integram.

Artigo 3º - São atribuições do Secretário Municipal de Operações:

I - decidir os assuntos referentes às unidades administrativo-operacionais a ele subordinados;

II - estabelecer programas, planejar e organizar as ações governamentais de operação e manutenção urbana de forma a proporcionar a adequada qualidade na conservação das vias e dos próprios públicos municipais em geral;

III - supervisionar, orientar e controlar as atividades e programas das Sub-Prefeituras, dos Departamentos Regionais de Operações e das Administrações Regionais, harmonizando-os com a atuação dos demais órgãos municipais;

IV - elaborar e encaminhar ao Prefeito relatório mensal das atividades desenvolvidas por suas unidades administrativo-operacionais, nele contendo informações sobre a situação dos serviços públicos municipais e avaliação do nível de satisfação dos munícipes.

V - cumprir e fazer cumprir as leis, regulamentos e normas técnicas municipais aplicáveis às atividades concernentes a sua competência, assim como, das disposições atinentes ao Plano Diretor do Município, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual;

VI - organizar serviço de recepção de demandas, reclamações, sugestões e críticas da população com relação à qualidade e quantidade dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal nas diversas regiões da cidade;

VII - cumprir outras funções afins.

Artigo 4º - A estrutura interna da Secretaria Municipal de Operações é assim constituída:

I - Assessoria de Planejamento e Gestão: ao qual compete elaborar o planejamento integrado das atividades globais das Sub-Prefeituras, dos Departamentos Regionais de Operações e das Administrações Regionais; acompanhar e avaliar a execução das ações planejadas, inclusive quanto aos prazos e qualidade dos serviços; elaborar diagnósticos regionalizados sobre as atividades do órgão além de exercer as atribuições contidas no artigo 2º, inciso III da Lei n. 9.340, de 01.08.97.

II - Departamento de Análise e de Informações: ao qual compete coletar e sistematizar base de dados informatizada de todas as informações obtidas no atendimento ao Público nas Sub-Prefeituras, nos Departamentos Regionais de Operações, nas Administrações Regionais e no serviço telefônico "156", emitir para os demais órgãos da Administração Relatório de Análise e informação com avaliações preliminares a respeito do conjunto de informações;

III - Departamento Regional de Operações Norte: sua circunscrição de atuação é a fixada na Lei n. 9.340, de 01.08.97 e mantida sua sede atual, tem por atribuições a supervisão regional das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais a ela subordinadas;

IV - Departamento Regional de Operações Sul: sua circunscrição de atuação é a fixada na Lei n. 9.340, de 01.08.97 e mantida sua sede atual, tem por atribuições a supervisão regional das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais a ela subordinadas;

V - Departamento Regional de Operações Leste: sua circunscrição de atuação é a fixada na Lei n. 9.340, de 01.08.97 e mantida sua sede atual, tem por atribuições a supervisão regional das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais a ela subordinadas;

VI - Departamento Regional de Operações Noroeste: sua circunscrição de atuação é a fixada na Lei n. 9.340, de 01.08.97 e mantida sua sede atual, tem por atribuições a supervisão regional das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais a ela subordinadas;

VII - Departamento Regional de Operações Sudoeste: sua circunscrição de atuação é a fixada na Lei n. 9.340, de 01.08.97 e mantida sua sede atual, tem por atribuições a supervisão regional das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais a ela subordinadas;

Artigo 5º - A Secretaria Municipal de Operações redefinirá a circunscrição de competência das Administrações Regionais, tendo em conta critérios que conciliem, tanto quanto possível, contingente populacional, extensão territorial, adensamento urbano e grau de urbanização.

§ 1º - A redefinição tratada no caput deste artigo será para todas as 25 (vinte e cinco) Administrações Regionais criadas, mantido o prazo do artigo 18, § 2º da Lei nº 9.340/97 para que sejam todas elas instaladas.

§ 2º - O disposto neste artigo será fixado por Decreto do Poder Executivo.

Artigo 6º - As coordenadorias setoriais descentralizadas de Assistência Social, Cultura e Turismo, Educação, Esportes, Habitação e de Obras deixam de integrar a estrutura interna dos Departamentos Regionais de Operações e passam a ser subordinadas diretamente à Secretaria Municipal a que estão afetas suas atividades, mantidas suas atuais sedes, na forma do Anexo I desta Lei.

§ 1º - O Poder Executivo ampliará a descentralização das atividades das Secretarias referidas no caput deste artigo para doar de coordenadorias setoriais descentralizadas todas as sedes de Administrações Regionais instaladas.

§ 2º - Decreto do Poder Executivo fixará as atribuições e o grau de alçada de decisão das coordenadorias setoriais descentralizadas.

Artigo 7º - O Departamento de Auditoria da extinta Secretaria Municipal da Gerência da Cidade é transferido para a Secretaria Municipal da Administração,

Artigo 8º - Ficam mantidos o Programa Permanente de Qualidade do Serviço Público e o Procedimento Avaliatório de Desempenho dos Servidores acometidos à competência da Secretaria Municipal de Finanças e Recursos Humanos, obedecidas as disposições contidas no artigo 17, § 4º da Lei nº 9.340/97.
Artigo 9º - Fica o Poder Executivo autorizado a promover por meio de Decreto as transposições orçamentárias, inclusive criando rubricas específicas, a fim de adequar a execução do orçamento com a estrutura administrativa estabelecida por esta lei, respeitadas a programação e a natureza da despesa.
Artigo 10 - Os Departamentos, Coordenadorias e Assessorias da Secretaria Municipal da Gerência da Cidade, a ser extinta, não especificados no anexo I do presente projeto, serão remanejados dentro de suas competências e fixados por decreto do Poder Executivo.
Artigo 11 - As despesas decorrentes da aplicação da presente lei correrão por conta de dotações próprias, consignadas no orçamento vigente, suplementadas se necessário.
Artigo 12 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Paço Municipal, 28 de abril de 1998

FRANCISCO AMARAL

Prefeito Municipal

autoria: Prefeitura Municipal de Campinas

SECRETARIA MUNICIPAL DE OPERAÇÕES

Gabinete do Secretário

Sub-Prefeitura do Distrito de Sousas
Setor de Administração
Setor de Operações

Sub-Prefeitura do Distrito de Barão de Geraldo
Setor de Administração
Setor de Operações

Sub-Prefeitura do Distrito de Joaquim Egídio
Setor de Administração
Setor de Operações

Sub-Prefeitura do Distrito de Nova Aparecida
Setor de Administração
Setor de Operações

Assessoria de Planejamento e Gestão
Coordenadoria Setorial de Planejamento
Coordenadoria Setorial Administrativa e Financeira
Coordenadoria Setorial da Central de Máquinas e Equipamentos

* Assessoria de Análise e de Informações
Coordenadoria Setorial de Sistematização
Coordenadoria Setorial de Avaliação
Coordenadoria Setorial "156"

* Ser ratificação
pg. 7

ANEXO I

Departamento Regional de Operações Norte
Coordenadoria Setorial de Planejamento e Manutenção
Setor de Manutenção de Próprios Municipais
Setor de Manutenção de Vias Públicas
Coordenadoria Setorial de Recursos Humanos
Coordenadoria Setorial Financeira, de Administração e de Suprimentos
Administração Regional 4
Setor de Administração
Setor de Operações
Administração Regional 11
Setor de Administração
Setor de Operações

Departamento Regional de Operações Sul
Coordenadoria Setorial de Planejamento e Manutenção
Setor de Manutenção de Próprios Municipais
Setor de Manutenção de Vias Públicas
Coordenadoria Setorial de Recursos Humanos
Coordenadoria Setorial Financeira, de Administração e de Suprimentos
Administração Regional 6
Setor de Administração
Setor de Operações
Administração Regional 8
Setor de Administração
Setor de Operações
Administração Regional 9
Setor de Administração
Setor de Operações 1
Setor de Operações 2
Administração Regional 10
Setor de Administração
Setor de Operações

"O Chico cuida da política e eu do dia-a-dia"

José de Vasconcelos Cunha, 49 anos, será o gerente da cidade de Campinas, tão logo o seu cargo seja aprovado pela Câmara Municipal.

Administrador de empresas e formado em ciências contábeis, Cunha trabalhou como executivo da CPFL.

Atualmente, ocupa a Secretaria de Governo e coordena as ações de quatro secretarias regionais no município. Mas a sua função, na realidade, já é a de gerente.

"O Chico Amaral cuida da política e eu cuido do dia-a-dia, de todos os problemas que dizem respeito ao cidadão", explica.

A ele se reportam todas as 13 coordenadorias regionais da cidade, os presidentes de Associações de Bairros, cidadãos com pleitos específicos etc. E ainda cuida das reclamações que chegam por telefone.

A sua atuação não depende de orientação política do prefeito. "O gerente é mais eficaz quanto menos incomoda o prefeito", explica.

Recentemente, em menos de 24 horas, Cunha tratou de tampar uma enorme cratera, numa das principais vias de Campinas, que já tinha engolido em carro.

O prefeito nem ficou sabendo. Mas recebeu cartas dos moradores elogiando a rapidez e eficiência da sua administração.

Gerente administra cidade e o cidadão vira cliente

A tendência irreversível da descentralização administrativa, a escassez generalizada de recursos públicos e a disputa acirrada para atrair investimentos privados levam alguns prefeitos a testarem modelos alternativos de gestão que aumentem a eficiência administrativa e melhorem a qualidade dos serviços municipais.

Francisco Amaral (PPB), de Campinas e Gilberto Radicce (PSDB), de Cesário Lange, por exemplo, adotaram o modelo norte-americano de gestão municipal: as cidades são concebidas como empresas e os cidadãos como clientes.

Neste conceito, o prefeito concentra sua ação na definição de políticas municipais e estratégias de governo, deixando o atendimento às demandas dos "clientes", o dia-a-dia da cidade e o acompanhamento da eficiência dos serviços prestados a cargo do gerente da cidade.

A grande maioria das cidades norte-americanas é administrada por gerentes que, geralmente, permanecem no cargo por um período médio de dez anos, ao longo do mandato de vários prefeitos. O gerente da cidade de Toronto, no Canadá, por exemplo, aposentou-se depois de 23 anos de serviço.

A gestão do gerente se

pauta pela eficiência e qualidade dos serviços prestados.

As regras do modelo norte-americano impedem que o gerente tenha qualquer vinculação partidária. E, hierarquicamente, o cargo está acima do que aqui corresponde ao Secretário Municipal.

Estas regras foram adaptadas à realidade brasileira: tanto em Campinas como em Cesário Lange, os gerentes são do mesmo partido do prefeito e sua atuação está paralelamente ar-

Prefeitos testam modelos alternativos de gestão municipal para aumentar eficiências dos serviços

ticulada à dos secretários.

No caso de Campinas, o gerente é peça-chave no conjunto de ações que a cidade vem desenvolvendo, assessorada pela Universidade de Campinas (Unicamp), para obter o certificado ISO 9000 que atesta a qualidade da gestão.

"O gerente deve ter um perfil adequado às necessidades do município", diz Mário Pascarelli, coordenador do curso de pós-graduação em gerência de cidades, da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).

O curso já formou 68 gerentes de cidades em São Paulo e em Ribeirão Preto.

Cesário Lange testa gestão sem pressão partidária

A Câmara Municipal de Cesário Lange já aprovou o nome de Luciano César de Toledo, 25 anos, como gerente da cidade. Ele é formado em contabilidade, administração de empresas, pós-graduado em recursos humanos e professor numa faculdade de Itapetininga.

"É preciso despolitizar a administração, dotando-a de uma racionalidade que o prefeito nem sempre consegue ter", diz o prefeito Gilberto Radicce.

As pressões político-partidárias, segundo ele, podem enviesar as ações administrativas. E um gerente, politicamente neutro, terá ação mais eficiente.

A administração comparilhada com um gerente "moderniza" a gestão municipal, avalia o prefeito, sobretudo quando os municípios preparam-se para assumir mais responsabilidades nas áreas de Educação e Saúde.

Por enquanto, Luciano Toledo ocupa cargo de confiança do prefeito. Mas Radicce faz planos de incluir a figura do gerente da cidade no quadro efetivo de funcionários da prefeitura.

O gerente, segundo Radicce, deveria "sobre viver" à administração do prefeito. "O gerente teria a função de fazer a interface entre uma administração e outra, evitando uma série de problemas para os cidadãos."

ANEXO L

REPORTAGEM GAZETA MERCANTIL

Os municípios agora mais perto do cidadão

Alunos de pós-graduação para gerentes de cidades, função já adotada por oito cidades do interior de São Paulo, ganham prestígio

Cláudio Renato
de São Paulo

Arquiteto Adalberto Ferreira da Silva, 41 anos, nascido em Santos, trabalha há 20 anos na Prefeitura de São Paulo, na Baixada Santista. Há meses, ele acumula naquele município as funções de chefe de assessoria de planejamento e gerente da área — uma cargo recém-criado no Brasil, mas que existe nos Estados Unidos desde 1912. Os gerentes municipais são, por princípio, profissionais qualificados para administrar municípios sem os vícios da política partidária.

Silva, que ganha salário de R\$ 4 mil mensais, explica que "o gerente municipal é um braço operacional do prefeito, cuidando do dia-a-dia do município e liberando o chefe do executivo municipal para traçar as estratégias políticas". Ele assessorou o prefeito Eduardo Serra (PPB) em seu mandato e é um dos oito gerentes de cidade que já atuam no interior de São Paulo.

Avado, pai de três filhos, Silva durante um ano e quatro meses, curso de pós-graduação da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), em São Paulo, o único que, há dois anos, especializa profissionais graduados em administração e afins em gerentes de cidades. Ele leu 12 livros e 1,2 mil folhas apostilas, visitou cidades e escreveu uma monografia, "Análise do desenvolvimento urbano na Baixada Santista". Ele considera que "foi curso pesado, mas que responde expectativas e responsabilidades de quem se dedica à tarefa de administrar uma cidade".

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) revela que as prefeituras são as instâncias de governo mais prestigiadas pela população no Estado de São Paulo. Para 11 a 18 de março, esta no município o governo mais importante na vida das pessoas. É a administração que, na opinião da maioria paulista, deve ser mais profissional e menos política.



"Prefeitura é a instância mais prestigiada pela população", diz Passarelli

com apenas 17% de toda a renda nacional. Para oferecer administração mais profissional às prefeituras, a Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), em São Paulo, realiza, há dois anos, cursos de pós-graduação para os gerentes de cidades em parceria com governos municipais, a iniciativa privada e organismos internacionais. O gerente de cidades é uma função que existe desde 1912 nos Estados Unidos, com o nome de "city manager", e atualmente é adotado em 3.200 cidades dos EUA.

O gerente de cidades deve ser, tecnicamente, um profissional graduado em administração pública, ou outra área afim, de competência técnica e cultural, com comportamento neutro e apolítico, que tenha a capacidade de fazer a engenharia no governo municipal, sem ofuscar a liderança e a tomada de decisões do prefeito eleito.

No interior de São Paulo, oito cidades já adotam a experiência do gerente de cidades: Osasco, Praia Grande, Valinhos, Cubatão, Ribeirão Preto, São José dos Campos, Campos de Jordão e São José do Rio Preto.

De acordo com o diretor-presidente da Faap, Antônio Biaz Buoni Guillon, são muitas as vantagens da adoção do gerente de cidades nas prefeituras. A começar pela distinção entre política e administração. "Na tomada de decisões administrativas, o raciocínio técnico

prevalece sobre o emocional da política partidária", afirma. Para Guillon, o trabalho do gerente de cidades confere à administração um aspecto mais técnico e profissional, garantindo "a continuidade administrativa, que não se prejudica quando assume um prefeito de oposição". Segundo ele, "o trabalho do gerente consiste em implementar as decisões do executivo, in-

crises político-partidárias locais". Guillon entende ainda que a função do gerente de cidade "libera o prefeito das tarefas burocráticas para exercer papéis de líder político e ocupar a maior parte do tempo com a implantação de planos a longo prazo, a promoção dos investimentos para a cidade e as articulações com o estado, o governo federal e o setor privado, entre outras".

Para o diretor da Fundação Prefeito Faria Lima da Universidade de São Paulo (USP), Sérgio Gabriel Seixas, a concepção do gerenciamento profissional das cidades tem aspectos positivos, mas é controversa, se levada em consideração a realidade brasileira. "Tenho minhas dúvidas, porque no Brasil falta maturidade política", Seixas acredita que a grande dificuldade consiste no fato de o gerente manter independência, "para assegurar a continuidade administrativa".

Seixas acredita que, para vingar a experiência, o gerente de cidades "teria de ter acesso pela estrutura funcional: ter segurança de tempo e não ficar atrelado ao prefeito, como funcionário de confiança". O presidente da União de Vereadores do Estado de São Paulo (Uvesp), Sebastião Mizziara, é favorável à experiência dos gerentes de cidades, mas acredita que "não estamos culturalmente preparados para isso". Para Mizziara, principalmente nos pequenos municípios, "os eleitores vão à prefeitura e querem falar pessoalmente com o prefeito".

Sérgio Batista, consultor da Associação Paulista dos Municípios, também acredita que ainda é cedo para se falar a respeito da experiência dos gerentes de cidades. "Existe

um problema básico que é a concentração e a definição exata de atividades e de especialização de gerentes de cidades, ainda não regulamentada como profissão". Batista afirma que em Campinas, por exemplo, a experiência não deu certo "porque a posse do gerente da cidade se deu sem que a legislação municipal legitimasse a função".

São 645 municípios, 34,07 milhões de pessoas e arrecadação de R\$ 17 bilhões

Para Batista, o aspecto político é importante. "A administração pública no Brasil tende a ser centralizada, e o gerente, por conceito, representa a descentralização do poder", afirma. Ele acha, no entanto, que a experiência pode ser válida em cidades de médio e grande portes.

Marcos Campagnone, chefe de gabinete da Fundação Faria Lima, também dá aulas na Faap e tem in-

terpretação diferente. "Acho que essa discussão não deve ser conduzida em termos da existência ou não do cargo de gerente de cidade, mas tem que dar conta de que é necessária uma postura gerencial condizente com os tempos atuais".

Campagnone, que está escrevendo um trabalho de doutorado sobre o assunto, alerta para o fato de que, após a promulgação da Constituição, em 1988, os municípios passaram a ter encargos muito maiores. "É preciso que haja quadros qualificados no município para enfrentar a multiplicidade de demandas". Ele reconhece que nos Estados Unidos e no Canadá, onde a experiência dos "city manager" começou, a realidade é muito diferente. "A média de tempo de permanência de um city manager nos Estados Unidos é de 12 anos, e em Toronto há um manager atuando há 24 anos".

Para Campagnone, o maior problema no País, para a implantação do programa, "é o ranço de mandonismo" existente na maioria dos municípios brasileiros. "O gerente deve ser um profissional que atenda o serviço da população, e não do prefeito ou dos vereadores", afirma. Ele reconhece que em alguns lugares a experiência de uma gerência mais profissional não deu certo por causa de problemas políticos. "Em Campinas, por exemplo, aconteceu isso".

Até o ano 2000, a Faap pretende formar mil gerentes de cidade no País. De acordo com o coordenador de marketing da fundação, Silvio Passarelli, os cursos deverão se estender ainda este ano para Buenos Aires — a partir de um convênio com a Universidade de Belgrano — e Montevideu. A Faap conta no País com 80 professores. Os alunos deverão fazer curso de 400 horas ao preço médio de R\$ 7 mil e estudar 45 disciplinas, entre as quais se destacam as de planejamento regional e urbano; finanças públicas e privadas; teoria da administração e marketing, além de direito.

Passarelli informa que, para se matricular no curso de gerente de cidades, "os interessados devem ter curso universitário em administração ou áreas afins, como arquitetura, urbanismo, medicina, economia, entre outras". A primeira capital a adotar o programa, segundo Passarelli, será Curitiba, no Mato Grosso do Sul. A Faap já formou até agora cerca de 100 gerentes de cidades. ■



As metrópoles, como São Paulo, são as ideais para adoção do gerente, mas muitos descrem a proposta alegando que País não está preparado para compreender a função

ANEXO M

REPORTAGEM O ESTADO DE SÃO PAULO



Retorno à capital
Em várias rodovias, como a Castelo Branco, tráfego piorou a partir das 16 horas. Pág. 4

O ESTADO DE S. PAULO

Cidades

INCLUI CLASSIFICADOS

SEGUNDA-FEIRA 15 DE JUNHO DE 1998

Festa de aniversário
Eltorre Libermann conta a história do Salto, que faz 300 anos. Pág. 6



Prefeituras adotam gerente para melhorar serviço

Profissional administra cotidiano, deixando prefeito livre para exercer função política

Um executivo com boa formação em administração pública, alta capacidade de gerenciamento, sem vínculos partidários e capaz de desenvolver trabalhos que satisfaçam um cliente muito especial: o cidadão. Esse é o perfil de um profissional quase desconhecido no País: o gerente de cidade.

O conceito de cidades gerenciais surgiu nos Estados Unidos, em 1908, e no Canadá, em 1913, mas é uma novidade na administração pública brasileira. Algumas cidades do País, como Porto Feliz, São José do Rio Preto, Cubatão e Campinas, adotaram o modelo recentemente.

O gerente é o responsável técnico pelo cotidiano da prefeitura, desde o controle do orçamento à aplicação das diretrizes estabelecidas em áreas como saúde, educação e habitação. Com isso, o prefeito fica liberado para exercer sua função política, atrair investimentos para a cidade e manter contato com a população que elegera.

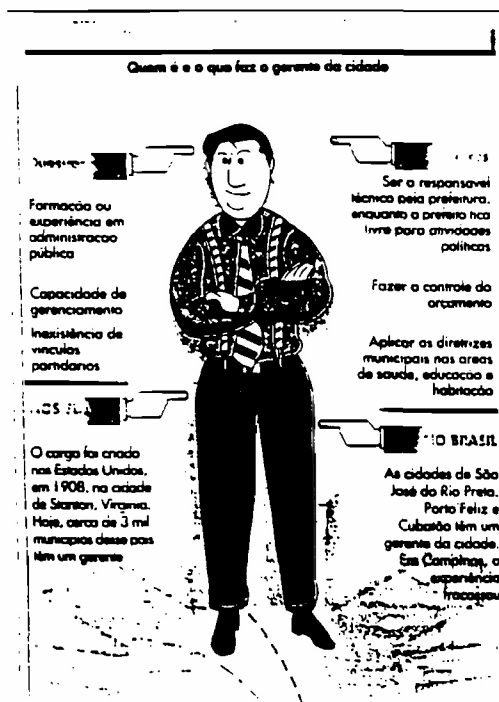
Em São José do Rio Preto, por exemplo, o arquiteto Milton de Assis Junior, que assumiu o cargo de gerente do município há oito meses, tem como desafios prioritários construir uma garagem subterrânea e jogar obras como o novo terminal rodoviário e um parque temático. "Ele administra e eu fico encarregado de tornar viáveis os projetos", explicou o prefeito Liberato Caboclo (sem partido). "Tive a sorte de encontrar um técnico experiente, capacitado e sem ambições políticas."

Uma das vantagens apontadas na contratação de um administrador profissional é a possível melhoria dos serviços públicos. "É uma administração orientada para resultados, na qual o morador é tratado como um cliente", comenta o diretor do Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal do Estado de São Paulo (Cepam), Marcos Camargo Campagnone.

Resultados - "Reduzimos de 55 para 40 os cargos em comissão e baixamos de 985 para 920 o número de servidores", assegura a administradora de empresas Edinice Rute Lucava, de 58 anos, que assumiu o posto de gerente de Porto Feliz há dois meses e já acumulou uma série de êxitos. Segundo ela, esse corte teve reflexos na tuiha de pagamento, que passou a consumir 42% da receita.

Ela iniciou a informatização da prefeitura e pretende concluí-la até o fim do ano. "Vamos fazer também uma revisão no estatuto do servidor, considerado paternalista em relação ao funcionário."

PORTO FELIZ COMEMORA ÊXITOS



Serra, de Cubatão: "Tive sorte"



Edinice, de Porto Feliz: folha menor



Faixa de conservação de ruas e desabamento alastraram gerente de Campinas



Assis Junior, de Rio Preto: obras



O prefeito Chico Amaral

A reforma prevê obrigatoriedade de concurso em todos os níveis, avaliação bial do desempenho dos servidores e plano de carreira. "O servidor dedicado terá vantagens em relação a quem não se esforça", diz Serra.

De todas as ações das secretarias municipais, informa o prefeito Nei Serra, "Conseguimos por 50 projetos em andamento nesses primeiros meses de 'experiência'", conta Silva.

Dúvidas - Por se tratar de um conceito muito novo no Brasil, a introdução do gerente de cidade, um profissional sem nenhum vínculo político, ainda cria muitas dúvidas e pode até comprometer o sucesso do cargo. Em Campinas, primeira cidade a ter o posto, a experiência fracassou após um ano e o gerente foi exonerado (ver reportagem ao lado).

A dúvida mais comum sobre o novo cargo refere-se à participação política do gerente. É difícil saber se o administrador não se tornaria um político profissional ou teria mais poder que o próprio prefeito. "Só quando tivermos

duas ou três gerações de gerentes que não viraram políticos e que a classe ganhara confiança", diz Campagnone.

Também há dúvidas em relação à escolha do gerente e sua permanência, independentemente da troca de prefeitos. Especialistas sugerem algum tipo de legitimidade para o profissional, cuja profissão ainda não é regulamentada no País. Uma emenda na Lei Orgânica Municipal seria uma saída. Outra seria a criação de um cargo de confiança pelo prefeito.

Mudança cultural - Apesar de as experiências estarem surgindo no Brasil, a viabilidade da intro-

dução de um gerente municipal pelo prefeito ou por um conselho formado por vereadores e entidades é contestada. "É algo que não se morar muitos anos, pois depende de mudanças culturais, políticas e econômicas", diz Paulo Maitai Campagnone.

CIDADÃO DEVE SER CONSIDERADO CLIENTE
Para o arquiteto Flávio Figueiredo, gerente responsável pelo projeto de Porto Feliz, o cidadão deve ser considerado cliente. "O cidadão não é apenas um eleitor, mas alguém que deve ser ouvido e não por uma comissão de moradores", diz Figueiredo. "É difícil para o político aceitar um gestor que não pode com ele." (Marcelo pes, José Maria J. e Antônio Higa e José Rodrigues)

Em Campinas posto foi extinto após um ano

Prefeito da primeira cidade a adotar o cargo no País diz estar frustrado com o fracasso

GLAUCILANES

CAMPINAS - O cargo de gerente da cidade, criado pelo prefeito Chico Amaral (PPB) durante a campanha eleitoral de 1996, durou mais de um ano. A experiência acabou no início de maio, quando o prefeito, que assumiu o cargo em março, decidiu extingui-lo. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo.

O prefeito informou que a Assessoria Jurídica não teve uma grande atuação. Amaral pretende, porém, manter o cargo de gerente municipal. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo.

A criação do gerente municipal foi uma iniciativa de Amaral, visando a melhorar a administração municipal. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo.

Em Cubatão - A experiência de Serra, de Cubatão, foi considerada um sucesso. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo.

Em São José do Rio Preto - A experiência de Assis Junior, de São José do Rio Preto, também foi considerada um sucesso. O cargo de gerente municipal foi criado em 1996, durante a campanha eleitoral de 1996, quando o prefeito Chico Amaral (PPB) decidiu extingui-lo.