

## O *New Public Management* no Canadá e a gestão pública contemporânea

Waldemar Álvaro Di Giacomo

*Resumo:* Apresenta-se a caracterização do conceito de *New Public Management* (NPM), a partir da experiência na administração pública do Canadá, como estratégia importante na gestão dos órgãos do Estado, considerando as demandas dos cidadãos. Faz-se um breve relato das reformas administrativas ocorridas no Brasil, com ênfase a partir de 1994, que visavam a melhorar a qualidade dos serviços prestados pela administração pública. Por fim, como exemplo concreto da aplicação do conceito de NPM, menciona-se o Programa Poupatempo, implementado nos anos 90 pelo governo do Estado de São Paulo, como experiência bem-sucedida da administração pública gerencial.

*Abstract:* It is presented the characterization of the concept of New Public Management (NPM) which was implanted by the Canadian public administration as an important strategy for public affairs, concerning the demands of citizens for better services. This article starts with a brief report on the reforms of public services in Brazil as from 1994. I mention the Poupatempo program, as an example of a succeeded practical experience of NPM, which can be considered a good example of modern public management applied in the 90's by the government of the State of São Paulo.

[E] *eu vi que não havia governo, que nenhum governo resolvia as coisas de sempre, que apenas cuidava de manter-se no governo (e de, saindo dele, retornar), e a gente estava por nossa conta e risco, não havia alguém tomando conta, não havia nenhuma autoridade olhando com atenção para as coisas, e naquela hora eu dei uma risada, porque naquela hora eu não estava enlouquecendo, naquela hora eu estava ficando cínico!*

(Dionísio Jacob, *A utopia burocrática de Máximo Modesto*, p. 158)

### Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar o conceito de *New Public Management*, a partir da experiência de

sua aplicação em órgãos da Administração Pública (AP) do Canadá. Aponta aspectos que devem ser observados para adaptar o serviço público aos modernos conceitos de gestão, de modo a torná-lo mais eficaz na sua atividade-fim: responder prontamente às demandas dos cidadãos. Essas novas práticas são conhecidas como *New Public Management* (NPM) ou Administração Pública Gerencial (AP Gerencial).

Em 2003, realizei uma visita técnica a órgãos da administração federal canadense, tendo a oportunidade de participar de vários encontros de trabalho com gestores do segundo e terceiro escalão, buscando identificar quais foram as maiores dificuldades encontradas na implantação de programas de melhoria do serviço público, e quais ações foram empreendidas para superá-las. Procedi ao levantamento bibliográfico em material publicado por *experts* canadenses e realizei consulta à documentação referente aos procedimentos utilizados na elaboração e implementação de projetos de melhoria da AP no Canadá.

A primeira parte do trabalho apresenta as características gerais da reforma da AP brasileira, iniciada em 1994, com o primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, e implementada pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, na condição de principal mentor da urgente (e inadiável) modernização da nossa AP. Esse projeto envolve um contexto mais amplo, o da reforma do Estado, com alcance, dimensão e estratégias que vão além da mera introdução de novos modelos de gestão pública.

Na segunda parte, apresento as características do *New Public Management*, a partir das reformas administrativas levadas a termo na Inglaterra e nos Estados Unidos na década de 80, então sob os governos da primeira-ministra Margaret Thatcher e do presidente Ronald Reagan, respectivamente. Por fim, relato a experiência do Projeto Poupatempo, do Governo do Estado de São Paulo, tomado aqui como um caso prático da aplicação do *New Public Management* na AP paulista.

## Breves considerações sobre a reforma do Estado

A sociedade brasileira vem passando por transformações intensas e profundas nestas últimas duas décadas, principalmente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual, embora tenha promovido significativas alterações em relação à AP e aos seus serviços, ainda abriga em seu bojo um certo viés nacionalista-corporativista. A esse respeito, assinala com precisão o comentador: “ambigüidades semânticas sempre acompanharam o uso dos termos público e privado, revelando suas dimensões contraditórias, complexas e multidimensionais” (DUPAS, 2003: 23).

As sociedades apresentam diferentes padrões culturais que acabam por defini-las, sendo mesmo responsáveis pelo ritmo e pela abrangência das mudanças pretendidas, em qualquer dimensão que se considere. Segundo o sociólogo Bernardo Sorj, os traços essenciais e definidores da sociedade brasileira são: a fragilidade dos componentes cívicos, isto é, a baixa identificação com os símbolos políticos do Estado; a intensa religiosidade; o norte apontando para o futuro; a falta de hierarquia, porém com traços de autoritarismo e violência, e fortes componentes lúdicos. Assim, uma estratégia de mudança terá como fatores – inibidores ou incentivadores – esses valores compartilhados. E mais, no caso da sociedade brasileira: “os indivíduos perdem o interesse pelo mundo público representado no Estado e nas organizações públicas”, e também já “não é mais óbvio o que é espaço público e o que é espaço privado” (SORJ, 2000: 113-114).

A partir dos anos 80, a Reforma do Estado torna-se um tema central em muitos países, como resposta ao irreversível processo de globalização, o qual pode representar uma dificuldade adicional na formulação e implementação das políticas públicas nacionais, caso estas desconsiderem a nova realidade global. No caso brasileiro, esse fenômeno ocorre em 1994, no governo Fernando Henrique, o qual tinha como uma de suas metas criar no País “um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades do cidadão”, sob o argumento de que

A diferença entre uma proposta de reforma neoliberal e uma social-democrática ou social-liberal está no fato de que o objetivo da primeira é retirar o Estado da economia, enquanto a segunda é aumentar a governança do Estado, é capacitar o Estado dos meios financeiros e administrativos para que ele possa intervir efetivamente sempre que o mercado não tiver condições de estimular a capacidade competitiva das empresas nacionais e coordenar adequadamente a economia (PEREIRA, 1998: 269).

A AP de caráter burocrático, que sempre prevaleceu no País, passou pela sua primeira reforma com a criação, em 1936, do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, sob o governo Vargas. Uma segunda onda viria no final dos anos 60, com a promulgação do Decreto-Lei 200/67, seguida pela criação do Ministério da Desburocratização, sob o governo do general João Figueiredo, entre 1979 e 1985.

Com efeito, lá se vão quase 70 anos de idas e vindas nesse esforço de modernização das instituições públicas brasileiras, as quais vêm incorporando lentamente, década após década, as melhorias na prestação de serviços ao cidadão – destinatário final de todo esse aparato. Registre-se que o Canadá iniciou o processo de modernização da sua AP nos anos 50, e trouxe para o primeiro plano o aprimoramento constante da gestão nos três níveis de governo, melhorando a performance dos servidores civis.

Em 1995, foi implementado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, cujo objetivo era a readequação do aparelho estatal, através de programas com a perspectiva de mudança efetiva e consistente no mundo real. A esse respeito assinalava o sociólogo e então presidente:

Nós temos que preparar a nossa administração para a superação de modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários (CARDOSO, apud PEREIRA, 1998: 28).

Não se tratava de promover alterações superficiais e sem maior significado, como, por exemplo, aplicar processos de *downsizing*, buscando somente redução dos níveis hierárquicos,

desvinculados de uma ação mais abrangente e coordenada. A questão de fundo era a superação do estilo burocrático-weberiano de gestão do Estado, caracterizado pelo aumento dos custos da máquina e pela falta de qualidade e ineficiência dos serviços. A sociedade brasileira demanda(va) um serviço público que atenda, minimamente, aos direitos e expectativas dos contribuintes, e que afinal promova o desenvolvimento econômico, mantendo a capacidade política de governar e a competência administrativa e financeira para implementar as políticas públicas, sem lugar para a “nobreza burocrática e prebendária”. “A nova esquerda, moderna e reciclada, social-liberal, diagnosticou com clareza a grande crise como uma crise de Estado”, pois

A capacidade gerencial do Estado brasileiro nunca esteve tão fragilizada; a evolução nos últimos anos, e especialmente a partir da chamada Nova República, tem sido no sentido de uma progressiva piora da situação; e não existe, dentro ou fora do governo, nenhuma proposta condizente com o objetivo de reverter, a curto ou médio prazo, essa tendência de involução (HOLANDA, apud PEREIRA, 1998: 43).

Nesse processo, dois elementos foram fundamentais na implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado: o Programa de Qualidade e Participação e o Programa de Reestruturação e Qualidade nos Ministérios. Ambos foram implantados com o objetivo de promover melhorias na AP, por meio de ajustes na estrutura organizacional, envolvendo tópicos como as novas práticas de liderança, planejamento estratégico, controle dos resultados, revisão e aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, participação dos funcionários na formulação das estratégias de ação e foco nas demandas do cidadão.

A partir dos anos 90, “a sociedade brasileira entrou em acelerado processo de reorganização do sistema tecnológico e produtivo, introduzindo novos métodos de gestão empresarial e modificando as qualificações necessárias para obter emprego”. (SORJ, 2000: 24). Assim, nestes últimos 25 anos, “a fragilidade do sistema institucional, pela flexibilidade como são tratadas suas normas, é uma fonte tanto de criatividade e adaptabilidade

como de sua desmoralização” (SORJ, op. cit.: 78).

A introdução, em grande escala, das tecnologias de informação e comunicação, vem alterando de modo significativo as formas de organização e realização do trabalho no setor público, em todos os níveis, desde os mais modestos até aqueles que demandam um conhecimento mais especializado. O cenário internacional reforça essa tese: restrições fiscais, competição global, crescente complexidade e interdependência entre os setores público e privado, além de uma maior pressão da sociedade por eficiência. Novos conceitos surgem para combater os antigos; nesse caso, a substituição do velho modelo burocrático-weberiano, autocentrado, para uma abordagem de caráter mais gerencialista, implica, necessariamente, uma clara definição de responsabilidades e uma destinação muito criteriosa dos recursos públicos.

No seu sentido mais amplo e abrangente, a Reforma do Estado não representa um fenômeno localizado específico, ou caso particular que diga respeito a poucas e determinadas sociedades; ao contrário, um grande número de países a tem promovido: Austrália, Inglaterra, Nova Zelândia, Itália, Canadá, Espanha, Suécia, Suíça, Argentina, Turquia, Áustria, México, Irlanda, Estados Unidos, Japão, Portugal, Coreia do Sul, Finlândia. Evidentemente, o grau e a intensidade das ações de reforma acontecerão em função das condições objetivas vigentes em cada país.

At first glance a feature of the managerial reform agenda is its similarity across nations and the seeming total agreement on the *direction* of reform. The more visible aspects would be the general cuts to spending and privatization of government enterprises. But there are other similarities, even in, say, the detail of budgeting systems, or the kinds of regulations to promote competition, or changes to personnel systems (HUGES; O'NEILL, 2002: 101).

O mundo contemporâneo parece não mais carecer de um centro de coordenação, capaz de impor uma utopia ou finalidade comum às sociedades, porém, observa-se que um grande número de países voltam-se para a mesma direção, pelo

menos no que diz respeito à modernização e reforma de sua AP. Registre-se que o Brasil, mesmo não fazendo parte dos países da OECD, foi convidado a integrar, como observador, as atividades do Public Management Committee, indicando que o País já dispõe de um grau de excelência que justifica sua participação em fórum de tal relevância.

## O *New Public Management* ou a Nova Gestão Pública

Entre nós, o equivalente ao *New Public Management* ou à Nova Gestão Pública é a AP Gerencial, a qual se caracteriza pela utilização intensa das práticas gerenciais com ênfase na eficácia, sem, contudo, perder de vista a função eminentemente pública do aparelho estatal. A AP Gerencial tem como característica central agilizar as funções de planejar, organizar, liderar, controlar e coordenar. Não se trata, portanto, de criar (mais) um (novo) monstro burocrático e depois ter que alimentá-lo.

Os pontos fortes da AP gerencial são: a descentralização, a delegação de autoridade, um rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos antecipadamente, considerando o indivíduo, em termos econômicos, como consumidor ou usuário, e em termos políticos, como cidadão. A AP gerencial contribui para implementar mudanças que explicitem melhor os mecanismos de responsabilização (*accountability*) por parte dos agentes estatais, a fim de assegurar o atendimento às necessidades dos cidadãos e mais escrupulo no trato da *res publica*.

A implantação do NPM deu-se de forma pioneira em países do Commonwealth, como Inglaterra, Canadá, Nova Zelândia, Austrália, além dos Estados Unidos da América. Também nossa vizinha Argentina preocupa-se com o problema, bem como a distante Itália, pois ambas mantêm órgãos e/ou departamentos especializados, responsáveis pelos programas de modernização da AP: *La Nueva Gestión Pública* e o Dipartimento Della Publica Amministrazione, cujos sites informam, respectivamente:

El concepto integrado de la Nueva Gestión Pública debe ir acompañado de un cuestionamiento crítico de las tareas que corresponden a la administración, y además de un proceso de descentralización, desregulación, privatización, comercialización, marketing y de control.

Si è voluto dare qui una visione complessiva di quanto viene svolto dai dipendenti di Palazzo Vidoni, Amministrazione “centrale” per eccellenza, cabina di regia di tutte la pubblica amministrazione e promotrice di azioni e modelli volti a realizzare il miglior servizio al cittadino.

A capacidade de produzir mais e melhor no mundo global não parou de crescer. Esse fato, por si só, exige alterações significativas na atuação da AP. A esse respeito, a Constituição Federal, no seu artigo 5º, inciso XXXII, estatui que “o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor”. É, portanto, dever desse Estado oferecer à sociedade um serviço público eficaz e de qualidade, prestado em tempo hábil, que funcione melhor e com menores custos.

Já aprendemos que a mudança dos hábitos compartilhados nas organizações (cultura organizacional) não acontece de forma espontânea e tampouco se dará enquanto os responsáveis não a promoverem de forma sistemática, além de possuir uma estratégia bem definida de ação, diagnósticos atualizados e detalhados sobre como as tarefas são realizadas, quais os gargalos nos processos, identificar os pontos fortes e fracos das equipes, quais as reais possibilidades de ajustes etc. Essa mudança de paradigma pressupõe o *empowerment* dos funcionários em todos os níveis da organização, para que eles possam contribuir ativamente no processo de definição das ações estratégicas de seus departamentos, seções ou áreas de trabalho, objetivando “melhorar o desempenho, diminuindo os entraves burocráticos, a freqüente ociosidade, suas despesas e seu déficit” (WILHEIM, 2001), tendo sempre em mente a lição do professor Henri Mintzberg, pesquisador e reconhecido estudioso da AP Gerencial: “managing may be managing, but the public sector *is not* the private sector”.

A AP Gerencial procura incentivar uma atitude mais empreendedora nesses quadros, através de uma maior liberdade



de ação e flexibilidade por parte dos gestores, possibilitando a realização de suas atividades com mais criatividade, maior entusiasmo, e até mesmo, ousando mais. O objetivo é ir além da retórica, sob pena de esses programas se tornarem fortes geradores de mais ceticismo entre os servidores e de mais cinismo entre os cidadãos. Mensurar resultados, avaliar metas e padrões não é ideologia, como poderiam pensar alguns. Na verdade, os indicadores de desempenho ajudam a revelar qual é a situação real, sob a perspectiva do “what gets measured gets managed”. Pois

Measures almost always need to be interpreted, and combined with other non quantitative considerations, sensibilities and values, before “tough choices” can be made. Knowing what is happening out there – and even knowing what the citizenry think of it – is not at all the same as knowing what to do next (SAVOIE, 2000: 129).

A avaliação constante e permanente é que revelará, ao longo do tempo, quão satisfatório (ou não) tem sido o grau de efetividade de determinado serviço. Por exemplo, comparando as metas fixadas com as de outras organizações ou departamentos similares, avaliando o desempenho por meio de um padrão mínimo aceitável de resultados. Esse processo é conhecido como *benchmarking*.

Promover entre os servidores a cultura da ênfase na eficácia não implica abandonar as tarefas burocráticas *tout court*, ou eliminar os procedimentos protocolares; significa, isto assim, enfatizar a confiança no desempenho, mas com resultados concretos para o contribuinte. Isso diz respeito especialmente àqueles servidores em função de chefia de seções ou de departamentos, os quais são os responsáveis por desenvolver e manter os padrões de excelência em sua área de atuação dentro dos limites do orçamento, isto é, cumprindo à risca o que estatui a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

O papel fundamental das novas tecnologias de informação e de comunicação não deve ser subestimado nos programas da AP gerencial. Sua utilização representa um fator crítico de sucesso, inclusive como elemento facilitador na

realização de parcerias estratégicas – e imprescindíveis – com o setor privado. A esse respeito, estabelece o Conselho de Informação do Governo do Canadá:

As Canadians, we are in the midst of a technological revolution that will transform our individual lives and our entire society. If we are to seize opportunity, we must anticipate change and exploit both, the economic and cultural potential of new information technologies (BROWN, 1997: 97).

Consoante com a abordagem da AP canadense, a missão declarada do Ministério do Planejamento brasileiro tem como meta: “promover a gestão empreendedora de recursos para o desenvolvimento sustentável do País, e desenvolver políticas transformadoras de gestão para fortalecer e otimizar a capacidade de governo”, dado que

The accessibility of government information, therefore, has to be seen in the context of informatization in the sector as a whole. Optimization in information relations will improve the efficiency of the sectors themselves and their transparency for the citizen (SNELLEN, 2000: 233).

De fato, as novas tecnologias de gestão vêm alterando as formas de organização e execução do trabalho em todos os níveis, dos mais modestos até aqueles que demandam um conhecimento mais especializado. Com a AP gerencial não é afetada a missão do Estado em termos de sua performance ética, pois esse parâmetro continuará a representar a essência do serviço público, como um valor central de sua atuação. É preciso levar em conta que um modelo (qualquer) de gestão que tenha funcionado bem, digamos, há cinco ou dez anos, pode não ter mais aplicação nos dias que correm; e outro que esteja sendo desenvolvido hoje pode não ser mais adequado num futuro breve. Tanto modelos quanto gerentes estão sempre mudando, em função das mudanças nas organizações, no ambiente ou em ambos, afinal o Estado deve modificar-se porque a sociedade muda. Ensina Heráclito: as coisas repousam na mudança.

O ambiente de trabalho no qual atuam os gestores públicos (ou privados) apresenta grande complexidade, fazendo

com que, cada vez mais, a intervenção nas organizações não seja reduzida somente à execução de novas tarefas, as quais também não poderiam, por si só, já o sabemos, promover as alterações necessárias. Aprendemos, pela experiência, que tais mudanças demandam das pessoas habilidades e competências diferentes daquelas que se observam em parte de nossas instituições públicas.

Jacques Bourgault, especialista em AP canadense, assinala:

It is recognized, increasingly, in the private sector that success in a global economy depends to a great extent on people. In essence is now clearly understood that providing good customer service and product is a direct result of managing people well (BOURGAULT, 2000: 134).

Sabemos que o setor privado se guia, fundamentalmente, pela racionalidade gerencial; já o setor público, além da necessária observância da racionalidade jurídica, poderia levar em conta, naquilo que coubesse, também os pressupostos da racionalidade gerencial, a fim de “conciliar essas duas lógicas, tal é a especificidade do gerenciamento administrativo público nos nossos dias” (FOUCHER; ALECIAN, 2001: 40).

### Quadro 1

<b>Dimensão</b>	<b>Racionalidade jurídica</b>	<b>Racionalidade gerencial</b>
<b>Legitimidade</b>	Fundada na regularidade dos procedimentos	Eficácia das ações empreendidas
<b>Primazia</b>	Dos meios	Dos fins
<b>Prioridade</b>	A estabilidade das estruturas formais	A adaptação às mudanças, à inovação
<b>Modo de organização</b>	Analítica, linear, dedutiva (= lógica jurídica)	Sintética, Sistemática, (= lógica da eficácia, da ação)
<b>Concepção da organização</b>	Fechada, funcionamento segundo lógica própria	Aberta em relação ao seu meio; em adaptação constante
<b>Autoridade</b>	Hierarquia, obediência, Ordem unilateral de cima	Extensas delegações, iniciativas e negociação
<b>Atitude</b>	Respeito às regras; em processo linear	Busca de resultados; ajuste ao objetivo

FONTE: adaptado de Foucher e Alecian (2001: 33).

Não há mais espaço para lidar com as inovações com atitudes do tipo: “é bom para o setor privado, mas inadequado para o público”, “é uma moda e vai passar”, “nós já o fazemos por aqui”, ou “gerenciamento é uma manipulação” etc. O fato é que

O serviço público deve, com essa finalidade, conduzir mudanças em profundidade: adequação de suas metas, transformação completa de suas estruturas, provas de sua eficácia, melhoramento de sua eficiência. Essas mutações passam pelo desenvolvimento das competências gerenciais dos quadros, pois o gerenciamento é um instrumento de orientação da mudança (op. cit., p. 41).

A AP consiste em atividade complexa, que envolve a combinação das atividades estratégicas, a mobilização de energias, a tomada de decisão e ação, a partir do diagnóstico e análise minuciosa da situação, a fim de implementar um programa de êxito, como no exemplo a seguir.

## O Poupatempo do Estado de São Paulo

O primeiro posto do Programa Poupatempo foi inaugurado em outubro de 1997, na Praça do Carmo, região da Sé, centro velho de São Paulo, na gestão do então governador Mário Covas (1995-1998), cuja administração desenvolveu e implementou um projeto de modernização no serviço público paulista orientado para o cidadão. Após sete anos dessa implantação pioneira, foram inaugurados outros oito Poupatempo – três deles na capital, em Santo Amaro, Itaquera e Luz, e os demais em cidades do interior do Estado: Campinas, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Guarulhos e São Bernardo do Campo. Essas implantações ocorreram em municípios de alta densidade populacional, com grande demanda pelos serviços oferecidos pelo Poupatempo.

Os postos reúnem diferentes órgãos e instituições prestadoras de serviços de natureza pública, atendendo a população de segunda a sexta-feira, em dois turnos de seis horas cada, e aos sábados, até o meio-dia, contando alguns desses postos até com minibibliotecas. Os cidadãos podem também

obter informações sobre os serviços oferecidos através do Disque Poupatempo, que funciona de segunda a sexta feira das 6 às 22 horas e aos sábados das 6 às 17 horas, ou ainda acessar a Internet. Consoante com os valores da AP gerencial, lê-se no *site* do Poupatempo:

Um atendimento ágil, eficiente, sem intermediários e de qualidade ao cidadão, proporciona espaços e infra-estrutura adequada aos funcionários e à população, valoriza o servidor público, que sistematicamente recebe capacitação profissional de acordo com a necessidade dos cidadãos.

Também está consignado nos manuais de Administração que a melhor forma de se avaliar a qualidade de um serviço é valer-se dele, conversando com os funcionários, simulando dúvidas, solicitando informações, pedindo-lhes que descrevam seu trabalho, que informe quando realizaram o último treinamento ou o modo como são tratados pela sua chefia imediata. Eu mesmo, por ocasião da renovação de minha carteira de motorista no posto Sé, constatei a qualidade dos serviços oferecidos, através da presteza e do profissionalismo demonstrados pelos funcionários, além do contagiante orgulho do pessoal pela realização do trabalho bem-feito.

Os “orientadores aos cidadãos”, como são conhecidos os servidores que trabalham no Poupatempo, são selecionados, treinados e capacitados para acolher as demandas e orientar a população, sob a perspectiva da excelência na prestação de serviços e de acordo com as diretrizes da AP gerencial. A preocupação com a avaliação permanente dos indicadores pode ser conferida por meio da divulgação dos índices de satisfação dos usuários, publicados semanalmente no *site* do Poupatempo. Também se pode encontrar no *site* toda a legislação que dá fundamento jurídico às atividades realizadas, incluindo até a recente lei sobre os direitos das pessoas idosas. Trata-se, portanto, de um programa de sucesso implantado pelo governo do Estado de São Paulo, que incorpora e reproduz os valores e a metodologia da AP gerencial.

Na verdade, “é preciso que o serviço público seja mais que a prestação de serviços, pois este será cada vez mais contestável

pelos grupos privados, pelas organizações não-lucrativas e até pelas pessoas individualmente” (TROSA, 2001: 56).

## Uma palavra final

Para que a mudança realmente “pegue” e aconteça no cotidiano das organizações – e isso a experiência tem fartamente demonstrado – é necessário o envolvimento de todos os participantes, sendo esta, aliás, a principal tarefa das lideranças, responsáveis que são pelo grau de êxito de qualquer inovação. Anunciar uma (ou qualquer) reforma, detalhando todas as potenciais vantagens advindas da sua implantação, representa sempre a parte mais fácil do processo, pois, ainda que as técnicas sejam imprescindíveis, se dissociadas dos seus impactos sobre os servidores e das políticas públicas, resultam apenas em uma contribuição pífia.

A AP gerencial, como procuramos demonstrar no presente artigo, envolve um conjunto de ações integradas, e se cabe ao Estado bem atender às demandas da sociedade, compete então à alta administração, gestores e funcionários internalizar essa perspectiva, fazendo dela o foco principal e a razão de ser do seu trabalho. A complexidade e a grandeza da máquina pública não podem ser fatores que obstruam as iniciativas que objetivem torná-la mais eficiente em sua missão principal: servir ao cidadão.

## Referências

BROWN, David. New information technologies. In: *Canadian public administration*. Ottawa: Treasury Board Secretariat, 1997.

DUPAS, Gilberto. *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FOUCHER, Dominique; ALECIAN Serge. *Guia de gerenciamento no setor público*. Brasília: ENAP, 2001.

HUGES, Owen; O'NEILL, Dreirde. *The limits of new public management*. Monash University, 2002.

JACOB, Dionísio. *A utopia burocrática de Máximo Modesto*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MINTZBERG, Henri; BOURGAULT, Jacques. *Managing publicly*. Toronto: IAPC, 2000.

\_\_\_\_\_. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo, 2003.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a cidadania*. Brasília: ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_. *Crise econômica e reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Ed. 34, 1996.

POLLITT, Christopher. How do we know how good public services are? In: SAVOIE, Donald J.; PETERS, B. Guy. *Governance in the twenty-first century*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2000.

SAVOIE, Donald J.; PETERS, B. Guy. *Governance in the twenty-first century*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2000.

SNELLEN, Ignace. Public service in an information society. In: SAVOIE, Donald J.; PETERS, B. Guy. *Governance in the twenty-first century*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2000.

SORJ, Bernardo. *A nova sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SPINK, Peter (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1998.

TROSA, Sylvie. *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Brasília: ENAP, 2001.

WILHEIM, Jorge et al. *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Ed. da Unesp, 2001.

Sites consultados:

- <http://www.poupatempo.sp.gov.br/>
- <http://www.gestaopublica.gov.br/>
- <http://www1.oecd.org/puma/>

- <http://www.redegoverno.gov.br/>
- [http://www.d.gov.br/o\\_programa.htm](http://www.d.gov.br/o_programa.htm)
- <http://www.ffn-argentina.org.ar/documentos/gpublica/gpublica.html>
- <http://www.funzionepubblica.it/>