

# UNIDADE 3

## A NOVA GESTÃO PÚBLICA: CASOS PIONEIROS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Debater sobre as especificidades do Estado Gerencial;
- ▶ Compreender as características da Nova Gestão Pública na Grã-Bretanha de Margareth Thatcher; e
- ▶ Relacionar e caracterizar as experiências internacionais mais marcantes da Nova Gestão Pública.



# A CONFIGURAÇÃO DO ESTADO GERENCIAL

Caro estudante,

Agora que você estudou os princípios que marcam a chamada Nova Gestão Pública (NGP), vamos, nesta Unidade, conhecer onde ela foi aplicada a partir do final dos anos 1970.

Destacaremos ainda quatro experiências marcantes reconhecidas na literatura especializada, tidas aqui como pioneiras e, sendo o caso britânico, situado como o marco zero, ou seja, a origem desse movimento de mudanças na Administração Pública – de burocrática para gerencial.

Vamos mostrar também como a NGP pensa a ação do Estado, bem como as experiências mundiais mais marcantes de sua aplicação. Na Unidade 6, veremos como ela foi praticada no Brasil.

Bons estudos!

## AS CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A partir de agora vamos estudar qual o projeto de Estado pensado para a NGP, bem como os perfis desejados para a atuação de servidores públicos.

Segundo Clarke e Newman (1997 apud JUNQUILHO, 2000), a NGP apresenta uma tipologia de Estado que se opôs ao chamado Estado de Bem-estar Social. Como exemplo, temos o modelo britânico, cuja tipologia os autores explicam que estava fundamentada em três arranjos básicos:

- ▶ **Político-econômico:** faz referência ao compromisso entre o Estado e o capitalismo no sentido da convivência entre o livre mercado e a provisão estatal dos direitos à cidadania.
- ▶ **Social:** diz respeito à garantia da satisfação das necessidades da sociedade britânica.
- ▶ **Organizacional:** faz referência à construção de formas de coordenação baseadas na Administração Burocrática e no profissionalismo.

A partir da crítica às incapacidades desse Estado de Bem-estar Social em atender às crescentes demandas sociais, surge, então, o Estado Gerencial. Como nos mostra Paula (2007), o tipo de Estado organizado burocraticamente – predominantemente centralizador, hierárquico, seguidor de regras impessoais, lento no processo decisório e adepto da divisão entre quem pensa e executa o trabalho – cede lugar, na versão gerencial, a um formato organizacional enxuto, descentralizado, estruturado em redes e intensivo no uso da tecnologia informacional. Assim, é propagada a implantação de programas, como Reengenharia, Qualidade Total, terceirização; a diminuição de níveis hierárquicos nas estruturas formais; dentre outras ferramentas de gestão, no serviço público.

Paula (2007, p. 98) afirma, portanto, que há uma tendência à flexibilização da burocracia, definindo, logo, o Estado Gerencial como:

[...] um corpo político e administrativo permeado por movimentos simultâneos de descentralização e recentralização e também por relações competitivas, tanto horizontais como verticais, nas quais o poder é flexibilizado e se encontra disperso.

No dizer de Sano (2003), com a flexibilização das estruturas organizacionais ocorre a inversão da lógica de ação do Estado: a burocrática, baseada em procedimentos, é substituída pela lógica gerencial, fundamentada em resultados.

Segundo Bresser-Pereira (1998b), a reforma gerencial pôs em prática uma nova estrutura organizacional para o Estado:

- ▶ com um núcleo estratégico formado por parlamento, tribunais, chefe do Poder Executivo e a alta cúpula a ele vinculada;
- ▶ com atividades exclusivas de governo composta pelas forças armadas, polícias, setores vinculados à arrecadação, agências reguladoras e de financiamento, controle de serviços de cunho social e previdenciário;
- ▶ com serviços não exclusivos que envolvem todos aqueles que são públicos, mas não necessariamente estatais, como os das áreas de educação e saúde, que podem ser realizados pelos setores privado e não governamental; e
- ▶ com a produção de bens e serviços constituída por atividades de cunho empresarial exercidas por empresas estatais.

Nessa configuração, podemos afirmar que tanto o núcleo estratégico quanto o setor das atividades exclusivas de governo devem permanecer em mãos estatais, com servidores públicos bem remunerados, com formação e carreiras adequadas ao seu bom desempenho. Já os serviços não exclusivos deveriam ser pensados a partir de um modelo alternativo de propriedade pública não estatal, com gestão autônoma e regime próprio de servidores não vinculados às carreiras estatais. São, portanto, organizações não caracterizadas como estatais tampouco como privadas, adotando um regime jurídico híbrido público não estatal. Público no que diz respeito a realizarem atividades de interesse público. Sem fins lucrativos e não estatal na medida em que não estão ligadas aos aparelhos de Estado. Já na área de produção de bens e serviços de fins comerciais, a propriedade tenderia a ser privada, com empregados vinculados à legislação a ela pertinente.

Osborne e Gaebler (1995) ajudaram na divulgação dessas propostas da NGP, sugerindo a reinvenção dos governos. Em síntese, os autores pensaram uma Administração Pública com capacidade para incentivar parcerias com o setor privado e

privatizações e para tornar os governos competitivos e empreendedores (redutores de despesas e incrementadores de receitas), geradores de resultados, descentralizados, enxutos, flexíveis, ágeis e orientados para o mercado.

*Você pode estar se perguntando: e o controle das ações estatais? Caberia a quem?*

Podemos encontrar a resposta em Sano (2003). O autor pontua quatro tipos de exercícios de controle sobre as ações do Estado Gerencial. São eles:

- ▶ **Administrativo, ou de procedimentos:** é aquele exercido por entidades como os Tribunais de Contas, auditorias gerais, que têm como agenda o controle da legalidade dos atos administrativos na gestão da coisa pública.
- ▶ **Parlamentar:** é aquele efetivado pelas instâncias do Poder Legislativo.
- ▶ **Resultado:** é aquele que define os objetivos e as metas a serem alcançadas.
- ▶ **Social:** é aquele formado por instâncias organizadas da sociedade civil – conselhos, fóruns, associações de bairro, dentre outros.

Sendo assim, podemos afirmar que a proposta de controle das ações estatais, ou seja, do Estado Gerencial, necessita de flexibilidade, de parcerias com o setor privado, de estruturas organizacionais mais enxutas, dentre outras inovações gerenciais.

## OS SERVIDORES PÚBLICOS NO ESTADO GERENCIAL

Ao falarmos de Estado Gerencial temos que considerar o perfil dos servidores públicos nesta nova gestão. Para tanto, vamos destacar a posição de Bresser-Pereira (1998b) que define como perfil desejado para os servidores públicos a transformação de “administradores públicos” para “gerentes”. Essa proposta é considerada, pelo autor, como a dimensão cultural no Estado Gerencial, pois pressupõe a mudança dos chamados valores burocráticos pelos gerenciais.

Du Gay (1994 apud JUNQUILHO, 2000) entende que as mudanças na Administração Pública em busca do modelo gerencial envolvem o que o autor denomina de *making up*\* dos administradores burocráticos. Ou seja, inculcar novas formas de ser dos atores organizacionais, libertando-os dos valores burocráticos vinculados às regras de impessoalidade, às hierarquias e aos procedimentos padronizados, em prol da prática de valores gerenciais.

Vale destacarmos aqui que os valores gerenciais seriam aqueles advindos do setor empresarial e que, ao migrarem para o setor público, permitiriam a formação de gerentes públicos identificados com a primazia do cliente e do mercado, com a diversidade e a flexibilidade, com as habilidades multidimensionais dos profissionais, com a delegação em lugar do controle, com a ênfase nos resultados e na educação em vez do treinamento e com estruturas organizacionais enxutas e ágeis (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

Diante desse cenário, a Administração Pública tem vivenciado constantemente a transição de comportamentos indesejáveis – reativos – dos servidores públicos para um conjunto de atitudes proativas.

\**Making up* – termo em inglês tomado como demonstrativo de processos que tendem a atribuir, ao mesmo tempo, identificações a certas pessoas e as suas atividades de forma interdependente. No que tange ao novo modelo gerencial, o *making up* dos gerentes é empregado no sentido de uma “reimaginação” de seus perfis burocráticos em prol de um perfil empreendedor. Fonte: Du Gay (1994 apud JUNQUILHO, 2000).

Como gestores públicos devemos incentivar a gestão participativa via trabalho em equipe, em busca não só de democratização das relações de trabalho, bem como para atenuar a sua hierarquização excessiva e incentivar a delegação de autoridade.

Também, em prol de atitudes proativas, são incentivadas práticas em busca da criatividade, da espontaneidade, de resolução de problemas, do desenvolvimento de competências, assim como da formação continuada gerencial. Importa, ainda, uma postura de respeito por parte do servidor ao público, cabendo-lhe estar atento ao que se denominou por *accountability*, ou seja, a sua responsabilidade perante si mesmo, bem como ao cidadão a quem atende, por meio de serviços públicos.

A prática da *accountability* tem a ver com a proteção do cidadão em relação às más condutas burocráticas, por meio da efetivação de estruturas que permitam ao cidadão exercer o controle dessas condutas de fora para dentro, em uma sociedade democrática (CAMPOS, 1990). Sendo assim, a *accountability*, ou responsabilização, envolve a prestação de contas à sociedade das ações de todo o conjunto da Administração Pública.

*Você percebe a prática da accountability da Administração Pública em sua cidade? Como ela se efetiva? Procure conversar com alguns conhecidos de seu bairro sobre isso.*

Em síntese, a proposta da NGP, em relação aos servidores públicos, é a transformação dos chamados servidores públicos burocratas, típicos da Administração Pública Burocrática, em gerentes ou empreendedores públicos, guiados por valores ligados ao mercado, tomando decisões baseadas em suas capacidades de julgamento sobre o que é bom ou mau para um determinado negócio, atuando em organizações que deveriam estar inseridas em um tipo ideal “orgânico”, ou seja, como aquelas públicas ou privadas, direcionadas “[...] para a flexibilidade, a agilidade, a criatividade e a capacidade de inovação.” (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 131).

É importante observarmos que o modelo da NGP visto até aqui, embora tenha tido um impacto em nível internacional, não se constituiu em um receituário único, ou seja, não foi implantado de

Até aqui vimos questões sobre a NGP no mundo. Na Unidade 6, você vai ver esta questão voltada para o Brasil.



forma igual em todo o mundo, não podendo se constituir, portanto, em um paradigma universalizante da Administração Pública. Ou seja, sua efetivação é “[...] altamente variável, dependendo da história, cultura e lideranças políticas e administrativas dos diversos países.” (BRESSER-PEREIRA, 1998a, p. 52).

## AS EXPERIÊNCIAS PIONEIRAS DA NGP

É consenso na literatura que a NGP, ou Reforma Gerencial do Estado, foi pioneira na Grã-Bretanha, ou Reino Unido (região composta pela Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte), na Nova Zelândia, na Austrália e nos Estados Unidos (BRESSER-PEREIRA, 1998a). Entretanto, o caso mais marcante e bem-sucedido foi o da Grã-Bretanha. Portanto, vamos iniciar o relato por essa experiência, capitaneada pela então Primeira-Ministra Margareth Thatcher – conhecida como a “dama de ferro” – tendo governado de 1979 a 1990.

Com a chegada de Thatcher ao poder tivemos não só uma redução do gasto, mas também do tamanho do setor público. Neste cenário, o primeiro passo foi em prol da implantação da Iniciativa do Gerenciamento Financeiro (IGF), que introduziu sistemas informatizados de controle gerencial nos diversos setores da Administração Pública, a partir de 1982. Foram desenvolvidos e implantados, então, em três anos, em todos os ministérios governamentais “[...] sistemas de informações computadorizados, baseados num desenvolvimento interno da informação, de baixo para cima.” (JENKINS, 1998, p. 204).

Tais sistemas possibilitaram a responsabilização e a delegação para cada ministério da elaboração de seus orçamentos, permitindo o controle adequado de metas e o alcance de resultados de forma equilibrada. Assim, cada gestor passou a ser responsabilizado pela gestão de seus orçamentos, na medida em que foi possível controlar receitas e despesas de acordo com as prioridades definidas e as devidas previsões orçamentárias para esses fins.

Outra iniciativa foi a de estudar a eficiência dos gastos públicos por meio da submissão de avaliações de atividades do serviço público, submetidas a *escrutínios*, ou seja, levantamentos realizados por meio de perguntas do tipo: quanto custa a atividade? Qual a sua utilidade? Quais os resultados alcançados? Esses *escrutínios* passaram a ser realizados pela Unidade de Eficiência (*Efficiency Unit*), especialmente criada para tais objetivos (BRESSER-PEREIRA, 1998a; JENKINS, 1998).

Essa Unidade de Eficiência sugeriu, em meados dos anos 1980, a criação de um documento conhecido como *Próximos Passos* (*Next Steps*), que originou a redução da centralização do serviço público britânico e a consequente delegação de responsabilidades de gestão às agências executivas. As orientações gerais passaram a ser dirigidas em busca de maiores autonomia e flexibilidade na Administração Pública em sua totalidade, bem como de seu corpo gerencial.

Dentre as características dessas agências executivas, algumas ganham destaque. São elas:

- ▶ o recrutamento de gerentes, tanto do setor público como do privado, por meio de processo seletivo rigoroso de avaliação de competências;
- ▶ a responsabilização dos gerentes pelo controle e alcance de resultados; e
- ▶ a efetivação de contratos de gestão com objetivos e metas a serem atingidos, definindo a forma de atuação das agências. Foi por intermédio desses contratos que as agências executivas passaram a ter mais autonomia e flexibilidade, bem como a proteção de seus gestores quanto às interferências de entidades do governo central na prestação de seus serviços.

 **Saiba mais**
**Terceirização**

Terceirização é um processo por meio do qual empresas ou organizações estatais firmam contratos com outras empresas, delegando a estas determinadas atividades e passando as primeiras a poderem se concentrar em suas atividades principais. No serviço público, você pode ver o exemplo da coleta de lixo que, em muitos municípios, é feita por empresas privadas terceirizadas, isto é, contratadas para executar esses serviços, podendo o poder público concentrar seus esforços, de forma direta, em outras funções, como a saúde, a educação, dentre outros. <<http://tinyurl.com/nv8k6r>>. Acesso em: 9 fev. 2010.

Outra ação do governo britânico foi a **terceirização** de várias atividades estatais consideradas menos estratégicas, ou seja, que poderiam ser executadas por empresas que não do serviço público. Outra experiência realizada no sentido da delegação de responsabilidades pela prestação de serviços, bem como da sua descentralização foi o desenvolvimento do que se chamou de *Quangos* – *quase autonomus non-governmental organizations* –, ou organizações não governamentais quase autônomas. Ou seja, entidades que embora prestassem serviço público não eram estatais, passando a prestar

atividades públicas de forma autônoma e descentralizada, por delegação de competências do Estado.

Assim,

Hospitais, universidades, e outras entidades sem poder de Estado foram autonomizadas e transformadas em entidades híbridas, entre o Estado e o setor privado, em entidades sem fins lucrativos, que não têm servidores públicos em seus quadros, que estão livres dos controles próprios da administração estatal, mas que estão incluídas no orçamento público. Tais instituições transformadas em *quangos* tornaram-se mais autônomas e responsáveis. (BRESSER-PEREIRA, 1998a, p. 55).

Em 1992, no governo do então Primeiro-Ministro John Major, foi instituído o *Citizen's Charter* (Carta Compromisso com os Cidadãos), no qual as entidades prestadoras de serviço público passaram a declarar, publicamente, os objetivos e metas a serem alcançados, com vistas ao maior controle de resultados pelos cidadãos, bem como de compromissos assumidos pelos servidores na prestação de serviços de caráter público. Essas cartas

possibilitaram o incremento da avaliação de desempenhos dos serviços públicos prestados, a partir de consulta ao seu público usuário (ABRÚCIO, 1998; JENKINS, 1998).

*Você consegue imaginar em sua cidade uma escola ou universidade, um hospital ou unidade de saúde, antes estatal, funcionando como uma espécie de Quangos? Além disso, editando, publicamente, Cartas de Compromisso com objetivos e metas a serem alcançados? Você acha que isso melhoraria a qualidade dos serviços prestados? Pense a respeito.*

Na Nova Zelândia, as mudanças em prol das reformas na Administração Pública tiveram início a partir dos anos 1984, no bojo de um esforço de políticas de liberalização de sua economia. Até então, o Estado detinha diversos monopólios, era muito centralizado, e as organizações públicas, por sua vez, dotadas de pouca autonomia e flexibilidade.

Assim, os principais objetivos de suas reformas estiveram centrados na melhoria de desempenho estatal, por meio de ações inerentes à avaliação das relações de custo e benefício dos serviços públicos, de melhoria da qualidade em sua prestação, de reforço da transparência das políticas estatais, de restrição aos gastos por meio de política fiscal e de maior capacidade para atender as demandas dos cidadãos, conforme descreve Richardson (1998).

Segundo ainda essa mesma autora, dentre os princípios da reforma neozelandesa, podemos destacar: o controle estratégico e os objetivos claros de políticas; a descentralização administrativa; a prática da *accountability*; e a prática da competição para os serviços prestados por agências e de cunho comercial do Estado. Fora efetivada, ainda, uma separação entre as chamadas atividades tidas como comerciais, desempenhadas por empresas de negócios do governo e, por outro lado, aquelas atividades não comerciais, estas a cargo do núcleo do setor estatal.

Segundo Bresser-Pereira (1998a), a experiência da NGP neozelandesa foi um dos casos mais extremos, apresentando especificidades, como:

- ▶ a implantação de mecanismos de mercado nas atividades desempenhadas pelas entidades estatais;
- ▶ a transferência de atividades comerciais para empresas públicas;
- ▶ a privatização de setores da Administração Pública;
- ▶ o remodelamento de funções de agências públicas;
- ▶ a implantação de novos regimes de gestão e de contratos de trabalho para os servidores públicos;
- ▶ a criação de instrumentos de controle e avaliação de desempenhos de gestores e organizações prestadoras de serviços públicos;
- ▶ a terceirização de serviços não essenciais; e
- ▶ a aprovação de lei de responsabilidade fiscal, propiciando maior responsabilidade dos gestores nos gastos públicos, bem como a transparência da gestão.

Em síntese, em conformidade com Kettl (1998), podemos afirmar que a Nova Zelândia, bem como a Grã-Bretanha praticaram uma agressiva privatização de empresas públicas. Terceirizaram muitas das atividades que eram mantidas sob o controle do Estado. Estes países procuraram passar do controle de produção para a aferição dos resultados da atividade. Criaram novos mecanismos para testar, no mercado, os programas geridos pela Administração Pública, dentre os quais está a exigência de que os administradores públicos entrassem na competição de mercado para os próprios cargos que ocupavam, e introduziram sistemas muito mais amplos de controle dos gastos públicos.

A experiência da Austrália, iniciada nos anos 1980, teve como objetivos aumentar a eficiência, bem como a diminuição de custos dos serviços públicos estatais, para tanto, segundo Bresser-

Pereira (1988a), foi preciso a adoção de alguns princípios norteadores, como:

- ▶ maior autonomia de ação às agências executivas;
- ▶ a avaliação de servidores por meio de incentivos à maior produtividade e capacidade de inovação, além de mais delegação de responsabilidades e autonomia de ação;
- ▶ o enxugamento de estruturas administrativas, a melhoria de rotinas e a integração de procedimentos operacionais;
- ▶ a delegação de autonomia, a redefinição de funções e as fusões de agências executivas e outras entidades de governo; e
- ▶ a ampliação de competências gerenciais aos executivos-públicos, em busca de melhoria de controle e o alcance de resultados, de ênfase na comunicação e nos processos de trabalho por meio de equipes.

De acordo ainda com Bresser-Pereira (1988a), a partir de 1987 o governo australiano decidiu que a ação ministerial deveria ser integrada e realizada de acordo com orçamentos vinculados a programas prioritários, com objetivos claros e resultados previamente definidos. Também foram delegadas aos ministérios mais autonomia e flexibilização para realizarem seus orçamentos. Para tanto, foram desenvolvidos sistemas que permitiram a regulação de peças orçamentárias e a avaliação de seus resultados; a definição de instrumentos de avaliação de alcance de resultados; a criação de incentivos para gestores públicos em busca de seus melhores resultados e a institucionalização de ferramentas com vistas à responsabilização, bem como à transparência de suas ações.

Na avaliação de Bresser-Pereira (1988a, p. 60), a NGP australiana foi mais consensual e menos de “cima para baixo” do que o modelo britânico, a partir do “[...] desenvolvimento de uma


duradoura coalizão entre líderes políticos e burocráticos, que foi forte o bastante para incutir as reformas dentro da máquina de governo.”

Os Estados Unidos vivenciaram, em um primeiro momento, desde os anos 1970, iniciativas de reforma administrativa de entidades públicas, mas que se restringiram aos níveis municipais e estaduais de governo. Nos anos 1980, foram buscadas alternativas para garantir maior eficiência no uso dos orçamentos públicos e utilizadas práticas do setor privado. Porém, somente a partir de 1993, o então Presidente Bill Clinton lançou um programa em nível federal baseado nas ideias de reinvenção do governo, propostas no livro de Osborne e Gaebler (1995).

Assim, foi lançado o *National Performance Review* (Revisão do Desempenho Nacional), programa que teve como concepção central a execução de mais trabalho a um custo menor. Nele, o papel do Estado passa de fornecedor para facilitador ou empreendedor, com vistas à maximização da utilização de recursos públicos em busca de maiores índices de produtividade e efetividade. A orientação maior não se deu por uma redução inconsequente do tamanho do Estado, mas sim por sua reinvenção, mais atento às demandas do cidadão tomado como cliente.

Em síntese, Bresser-Pereira (1998a) aponta que a reinvenção do Estado norte-americano reduziu o número de servidores públicos em 300 mil, e vários serviços públicos foram terceirizados e/ou “semiprivatizados” por meio de sua transferência para organizações públicas não estatais. Os gestores públicos foram incentivados ao uso de técnicas empresariais de gestão, tornando-se mais competitivos para o alcance de melhores resultados.

Com base nesta breve explanação, note que dentre as quatro experiências aqui relatadas, a dos Estados Unidos é a que menos tem ressonância, embora sejam destacadas as iniciativas do período do governo de Bill Clinton. Bresser-Pereira (1998a) aponta uma pista para isso ao afirmar que nos anos 1970, quando o Presidente republicano Ronald Reagan tentou caminhar em consonância com o modelo britânico, não logrou tanto êxito, dado o pluralismo político reinante no país à época, dominado pelos democratas, bem como



Você lembra das ideias propostas por Osborne e Gaebler descritas anteriormente? Caso não as tenha fixado, retome a leitura deste material para absorver esta parte do conteúdo. Se ainda restarem dúvidas, não hesite em conversar com o seu tutor.



a existência de pressão de grupos políticos organizados contrários às iniciativas governamentais.

Também Abrúcio (1998) aponta que o federalismo norte-americano, atribui um grau de descentralização muito forte aos Estados Unidos e dificulta o estabelecimento de um só modelo administrativo. Ou seja, dadas as características democráticas do seu sistema político, cada Estado possui seu grau de autonomia, em nível local, possuindo seus modelos próprios de legislação e de organização dos serviços públicos, tornando o governo central (federal) menos capaz de ditar uma reforma da Administração Pública de caráter geral.

### Complementando.....

Faça as leituras sugeridas, a seguir, e perceba como é importante diversificá-las.

- 📌 *Nova Gestão Pública e accountability*: o caso das organizações sociais paulistas – de Hironobu Sano. Nesta dissertação você poderá ampliar seus conhecimentos sobre o funcionamento de estruturas vinculadas aos serviços não exclusivos, por meio de entidades não governamentais. Em particular, o capítulo 2, em que o autor define seus conceitos e apresenta as formas como elas se apresentam em vários Estados brasileiros. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/os/03.10.15-DISSERTACAO-HIRO.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2010.
- 📌 *A democracia na América* – de Aléxis de Tocqueville. Neste livro você terá acesso a uma leitura clássica e aprofundada sobre o federalismo norte-americano, na qual, dentre outras questões, o autor trata de assuntos inerentes à centralização e à descentralização nos Estados Unidos da América.

# Resumindo



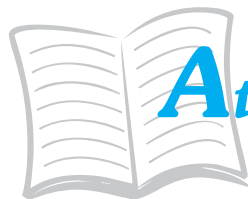
Nesta Unidade, vimos como a NGP foi experimentada em quatro países, tratados na literatura como os pioneiros nessa empreitada. Podemos ainda evidenciar como, em todos eles, foi o Estado que assumiu o caráter gerencial em oposição à Administração do tipo Burocrática.

Foi possível ver que, no modelo gerencial, o Estado é mais flexível e descentralizado, bem como transfere parte de suas atividades a terceiros privados ou a entidades não governamentais.

Conversamos ainda sobre o histórico da NGP que teve início na Grã-Bretanha a partir do governo de Margareth Thatcher. Na Nova Zelândia e na Austrália, essa modelagem de Administração Pública logrou grandes êxitos. Nos Estados Unidos, entretanto, embora Reagan tenha tentado implantá-la à mesma época de Thatcher, não obteve o mesmo sucesso, só alcançado, posteriormente, pelo Presidente democrata Bill Clinton.

Embora semelhantes quanto aos objetivos de maximização da qualidade e da efetividade dos serviços públicos, essas quatro experiências, como ficaram demonstradas, não foram traduções de um modelo único. Ou seja, tornaram-se específicas em cada país.

Agora você deve estar se perguntando: e no Brasil? As Unidades 4, 5 e 6, a seguir, vão tratar das especificidades da Administração Pública no País, desde os seus primórdios, à época da colonização portuguesa, até os dias atuais, em que vivenciamos, a partir dos anos 1995, a nossa versão de NGP, batizada de Administração Pública Gerencial.



## Atividades de aprendizagem

Certifique-se que você entendeu a discussão proposta para esta Unidade respondendo às atividades de aprendizagem propostas a seguir:

1. Descreva as principais características do Estado Gerencial, procurando mostrar como ficam suas estruturas organizacionais e as propostas para os servidores públicos.
2. Elabore uma síntese com as principais características das quatro experiências internacionais de implantação da NGP, mostradas nesta Unidade.
3. Procure conhecer a estrutura do governo municipal de sua cidade e escreva uma proposta de como ele poderia funcionar, de forma geral, nos moldes da NGP. Tente pensar quais seriam as dificuldades e as facilidades para a implantação de suas proposições. Forme um grupo de discussão com os colegas do curso para debaterem as suas ideias.