

ATIVIDADE COMPLEMENTAR

E se... privatizássemos os municípios?

por Marta Barbosa

Revista Superinteressante, Editora Atlas, Maio/2003

Disponível em: <http://super.abril.com.br/cultura/se-privatizassemos-municipios-443839.shtml>

Estudos realizados periodicamente pelo Departamento de Economia da Universidade de Campinas (Unicamp) indicam que, dos 5.561 municípios brasileiros, apenas cerca de 30% são bem administrados. O critério de avaliação adotado é contábil: têm boa administração as cidades onde a receita tributária é suficiente para pagar as contas e investir em obras. Ou seja, o prefeito não se endivida cada vez que precisa construir uma escola ou uma ponte. Isso permite que a prefeitura se preocupe com outras coisas importantes, como a melhoria dos indicadores sociais. Na maioria das cidades, isso não tem sido possível.

Exemplos de má gestão pública não faltam. Basta folhear os jornais e, todos os dias, é possível encontrar notícias sobre o mau uso do dinheiro público. Diante de um quadro tão desalentador, permita-nos uma simulação no melhor estilo faz-de-conta: e se os municípios brasileiros fossem administrados não por políticos, mas por profissionais com formação técnica e capacidade para implantar modernas ferramentas de gestão? E se, levando essa utopia ao extremo, privatizássemos os municípios - entregando a gestão da cidade para uma empresa especializada, como fazemos com os prédios de condomínios?

Imagine uma prefeitura que lidasse rotineiramente com conceitos como eficiência, lucratividade e produtividade. Em vez de secretários apadrinhados pelos partidos políticos aliados, a prefeitura buscaria, entre seus profissionais de carreira, os mais habilitados para assumir a gerência de departamentos como saúde, transporte, educação, finanças e administração. Não encontrando um funcionário de carreira com a qualificação necessária para exercer uma determinada função, os *headhunters* ajudariam a buscar esse profissional no mercado, entre os concorrentes (outras prefeituras) ou entre os parceiros (empresas da cidade). O prefeito, ou o executivo-chefe, poderia ser um profissional da empresa contratada - mediante concorrência pública - para gerenciar os assuntos da cidade por um período nunca inferior a cinco anos.

Formada a equipe de gerentes, é hora de repensar o modelo de gestão. Um ponto fundamental é a saúde financeira. Hoje, a única fonte de receita municipal são os impostos pagos pelo cidadão. Ok, não dá para pensar em lucro numa prefeitura. Mas é possível, sim, trabalhar com uma meta de superávit nas contas municipais. Por que não traçar metas de redução de custos até obter uma folga nos ganhos, que seria revertida em redução de impostos? "A perspectiva de lucro é a grande motivadora de uma empresa, assim como o superávit pode ser o motivador de uma administração pública", diz Aluysio Pontes, especialista em gestão empresarial da consultoria Accenture.

Para manter os funcionários sempre motivados na busca do superávit e no cumprimento de outras metas de desempenho, a prefeitura criaria um plano de carreira em que o mérito prevaleceria sobre o tempo de serviço. Além disso, daria prêmios aos funcionários que atingissem as metas individuais ou departamentais. Uma escola municipal que conseguisse reduzir as despesas ou a taxa de evasão escolar poderia, por exemplo, usar o dinheiro economizado na compra de um ônibus para o transporte de alunos. Para alcançar resultados assim, a prefeitura daria autonomia aos gerentes, que trabalhariam com metas, mas livres das amarras da burocracia. Alguns serviços poderiam ser terceirizados, se isso resultasse em melhor custo-benefício.

Para concluir a transformação, esse município imaginário poderia incentivar a criação de frentes de trabalho e associações com o objetivo de unir talentos e gerar empregos. Por exemplo, em vez de várias bordadeiras trabalharem isoladamente em casa, incentivaria a criação de uma cooperativa que imprimissem

a marca do município nos bordados. Unidas numa cooperativa, as bordadeiras poderiam vender em maior quantidade, empregar mais gente, ganhar competitividade e divulgar o nome da cidade.

Claro, tudo não passa de uma fantasia. Afinal, como determina a Constituição Federal, os municípios fazem parte de um pacto federativo e não podem ser privatizados. Mas, como se viu pela simulação acima, os governantes podem aprender uma ou duas coisas com os executivos de empresas. Tanto que há especialistas que defendem um meio-termo entre a gestão empresarial e a gestão pública - uma administração compartilhada.

[...]

A contratação de um gerente de cidade não representa o fim do prefeito, que continua existindo, como uma representação legitimada da democracia. É importante que o prefeito esteja comprometido com a comunidade, conheça seus problemas e necessidades e seja um verdadeiro líder político. Mas ele não precisa ser um técnico em administração pública nem entender de planejamento. No modelo, esse trabalho cabe ao gerente, um funcionário contratado pelo prefeito, mas sem ligações partidárias. O gerente está acima do secretariado e executa os projetos que o prefeito define como prioritários. É como num clube de futebol, que tem um presidente eleito pelos sócios e um técnico contratado para treinar o time. O prefeito traça as metas e o gerente as executa.

Nos Estados Unidos, berço desse modelo, o prefeito deixa o cargo ao fim do mandato, mas o administrador profissional pode continuar. Um gerente chega a trabalhar 20 anos na mesma cidade. Esses profissionais são geralmente formados em administração pública e têm especialização em gestão de cidades. Não se filiam a partidos políticos nem podem se candidatar a cargos públicos. São, em uma palavra, técnicos. Sua permanência no cargo depende dos resultados alcançados. "Nenhum prefeito tem coragem de demitir um gerente que cumpre seu papel com competência", afirma Campagnone. "Isso seria um péssimo passo político."

[...]

De fato, é ilusório acreditar que a gestão privada é sempre mais eficiente do que a pública. Basta observar - o que nem sempre é possível devido à falta de transparência - o que acontece nas empresas. Quantas delas poderiam ser consideradas modelos de boa gestão? No Brasil, poucas fazem prestação de contas e mais de 60% dos negócios fecham com pouco mais de um ano de vida. O que aconteceria com um serviço público de má qualidade se fosse privatizado e virasse um monopólio, livre do controle dos usuários? Cedo ou tarde, os problemas voltariam. Com um agravante: os eleitores não conseguiriam usar o voto para provocar uma mudança. "Privatizar é um meio de melhorar a gestão, mas só é válido se for bem encaminhado", diz Hélio Jammy, professor de administração da Universidade de São Paulo (USP).

[...]

ATIVIDADE PROPOSTA:

Com base no texto apresentado e pensando nas diferenças para a administração entre dois ou mais tipos de organização, discuta:

1. Quais contribuições um gestor da área privada poderia trazer para a administração de uma prefeitura? Quais as dificuldades ele encontraria, por lidar com uma organização sem distribuição de lucros?
2. O que seria diferente entre uma prefeitura de capital (São Paulo, por exemplo) e uma prefeitura de cidade pequena (a cidade que você mora, por exemplo), em relação aos recursos, atividades e decisões do "gerente de município"?