

## Reforma do Estado no Brasil: a nova ou a velha?

---

2016 . Ano 13 . Edição 87 - 17/06/2016



**Alexandre Pires Domingues**  
**Bruno Queiroz Cunha**

Em entrevista publicada na *Folha de S.Paulo* em 1º de fevereiro de 2016, o ex-ministro do Planejamento Valdir Simão enfatizou a necessidade da retomada do debate sobre a reforma do Estado. É relevante, portanto, estabelecer-se um paralelo com experiências anteriores. Nos anos 1990, importar ferramentas da iniciativa privada para a gestão pública aparecia como a última fronteira das reformas do Estado. Naquele momento, as promessas da então ascendente Nova Gestão Pública (do inglês, *New Public Management*, ou NPM) eram de saltos qualitativos nos serviços públicos e de eficiência nos gastos governamentais. Ambos objetivos ainda prioritários nos dias atuais.

As reformas advindas desse movimento buscaram encorajar uma mentalidade competitiva e comercial dentro das organizações públicas e na burocracia. Seus proponentes também previam que o pacote de mudanças seria naturalmente assimilado pela contraparte mais interessada, o tal do “cidadão-cliente” – isto é, o indivíduo médio prototípico, supostamente guiado por instintos racionais e individualistas.

No Brasil, o movimento gerencial reformista foi sistematizado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995. Desde então, numa dinâmica quase inercial, a NPM se capilarizou e ainda predomina no discurso político-administrativo brasileiro. Porém, após 30 anos das primeiras experiências com a Nova Gestão Pública no mundo, dois dos principais especialistas no tema, Christopher Hood, reconhecido por ter cunhado o termo NPM, e Ruth Dixon, ambos da Universidade de Oxford, na Inglaterra, revisitam as premissas do movimento reformista e examinam seus impactos no Reino Unido. Como se sabe, a experiência britânica serviu de modelo para iniciativas semelhantes em diversos países, inclusive no Brasil.

## **Governo Central Britânico: como funciona e quanto custa: nove possíveis resultados da reforma gerencial**

<b>1 - (Sonho)</b> Funciona melhor e custa menos	<b>2 - Funciona</b> melhor e custa o mesmo	<b>3 - Funciona</b> melhor e custa mais
<b>4 - Funciona da</b> mesma forma e custa menos	<b>5 - Funciona da</b> mesma forma e custa o mesmo	<b>6 - Funciona da</b> mesma forma e custa mais
<b>7 - Funciona pior</b> e custa menos	<b>8 - Funciona</b> pior e custa o mesmo	<b>9 - (Pesadelo)</b> Funciona pior e custa mais

Fonte: Hood e Dixon (2015)

No livro *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*, lançado há alguns meses, Hood e Dixon não deixam dúvidas quanto à impropriedade da tentativa de tornar o Estado um apêndice da lógica privada de gestão. Segundo os autores, após 30 anos de reformas, a estrutura de governo britânica custa mais e funciona pior. Ou seja, a Nova Gestão Pública teve impactos incompatíveis com o discurso proposto.

Para a elaboração desse trabalho, Hood e Dixon sistematizaram, a partir das duas dimensões intrínsecas da NPM, quais sejam, qualidade e custo, nove possibilidades de impacto de 30 anos de reformas gerenciais, como se vê na figura abaixo. No canto superior esquerdo, representa-se o resultado “de sonho” (isto é, a combinação do funcionamento melhor e a um custo menor) e no canto inferior direito, o resultado “de pesadelo” (funcionamento pior a um custo maior). A despeito de não corroborarem as teses mais catastróficas, Hood e Dixon descartaram as possibilidades de ocorrência dos resultados 1, 2, 3, 4 e 7. Ou seja, os pesquisadores afastam a possibilidade de que os serviços públicos tenham passado a custar menos (1, 4 e 7) ou funcionar melhor (1, 2 e 3). Estas eram, mais do que quaisquer outras, as promessas essenciais da NPM.

No momento em que o governo federal volta a se interessar pelo tema da reforma do Estado, o trabalho de Hood e Dixon é muito oportuno. Fundamentalmente, as evidências mostram ser inadiável que se esvaziem falácias embutidas em simplificações duvidosas e que se concentrem esforços na geração de inovações na gestão pública de um perfil diferente. Os principais desafios contemporâneos responderão a inovações que enfatizem a coordenação e a cooperação como princípios. Este é o melhor caminho para o alcance de legitimidade e economia de recursos, mediante a redução de conflitos.

A governança compartilhada, o experimentalismo com equidade nos processos decisórios e a criatividade devem se somar a uma habilidade comunicacional forte no Estado. Também é imperioso transcender concepções rasas de meritocracia,

racionalidade e eficiência. Finalmente, que se reservem as denominações para o que são apropriadas: cidadão é uma coisa; cliente é outra.

---

**Alexandre Pires Domingues e Bruno Queiroz Cunha** são especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental