

Entre o público e o privado: o modelo
de gestão de resíduos sólidos adotado
pela SLU de Belo Horizonte

José Wanderley Novato Silva

Allan Claudius Queiroz Barbosa

40

Entre o público e o privado: o modelo
de gestão de resíduos sólidos adotado
pela SLU de Belo Horizonte

José Wanderley Novato Silva

Allan Claudius Queiroz Barbosa

40

Texto para discussão é uma publicação da
Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenadora editorial

Isabella Madeira Marconini

Supervisor de produção gráfica

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Cleidiana Cardoso N. Ferreira

Editoração eletrônica

Mônica Indig do Valle

© ENAP, 2001

Silva, José Wanderley Novato

Entre o público e o privado: o modelo de gestão de
resíduos sólidos adotado pela SLU de Belo Horizonte. Brasília:
ENAP, 2001.

26f. (Texto para discussão, 40)

1. Inovação da Gestão Pública 2. Reforma do Estado 3. Política
Ambiental 4. Parcerias 5. Serviço de Limpeza I. Barbosa,
Allan Claudius Queiroz II. Título III. Série.

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 445 7178

Site: www.ena.gov.br

E-mail: publicacoes@ena.gov.br

Entre o público e o privado: o modelo de gestão de resíduos sólidos adotado pela SLU de Belo Horizonte

*José Wanderley Novato Silva**

*Allan Claudius Queiroz Barbosa***

1. Apresentação

O gerenciamento dos resíduos sólidos é hoje um dos principais problemas na área de meio ambiente. A abordagem relativa a resíduos sólidos iniciou-se somente em fins da década de 80, quando se aguçou a problemática referente à quantidade desses resíduos cujas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade e patogenicidade podem colocar em risco populações inteiras.

No Brasil, somente a partir dos anos 90, houve uma incorporação do discurso ambientalista por parte do governo federal, particularmente a partir da Conferência Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente ocorrida em 1992. No nível estadual, em Minas Gerais (1994), o programa Todos por Minas foi a primeira iniciativa nesse sentido, propondo, para o período 1995/98, elaborar uma Agenda 21 para Minas Gerais, estabelecendo-a como a referência básica de uma política de desenvolvimento sustentável.

Em 1995, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado afirmava que tanto os programas estruturantes, quanto os programas setoriais prioritários e as ações permanentes dos diversos sistemas governamentais deveriam ter, como referência básica, a questão ambiental como diretriz subjacente a todas as políticas públicas e ações governamentais.

Quanto ao nível municipal, o capítulo 28 da Agenda 21, que trata das responsabilidades das autoridades locais, tem servido de referência para balizar a ação de prefeitos, tendo sido transcrito pelo governo estadual em um manual voltado para os municípios, com os quais pode estabelecer interlocução e definir estratégias de ações integradas.

* Sociólogo, mestre em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professor da Pontifícia Universidade Católica (PUC-MG).

** Professor adjunto da (UFMG) e pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Contatos: jwnovato@uol.com.br
allancqb.bhe@terra.com.br

Como forma de estimular tal participação local, considerada estratégica pela proximidade dos cidadãos, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o Programa *LIFE* (*Local Initiative Facility for Urban Environment*), lançado no Brasil em 1993, que dava os primeiros passos no sentido de potencializar a participação da sociedade civil na implementação de projetos sintonizados com os princípios da Agenda 21.

Belo Horizonte foi uma das cidades escolhidas pela coordenação-geral do Programa *LIFE* para participar dessa iniciativa, segundo uma avaliação que estabelecia, como critério, a adequação das dinâmicas de processos sociais locais à filosofia e metodologia *LIFE* (*Brazil LIFE*, 1994). Um dos projetos aos quais o *LIFE* se associou foi o da implementação da coleta seletiva gerenciada pela Associação dos Catadores de Papel e Materiais Recicláveis (ASMARE). Esse projeto carregava em seu bojo processos de geração de renda e emprego por meio da profissionalização dos catadores.

A sistematização e racionalização de práticas primárias de coleta seletiva historicamente presentes na cidade — como aquelas realizadas pelos catadores de papel—institucionalizada segundo um conceito de associativismo, incentivado pela Superintendência de Limpeza Urbana (SLU), pode configurar, por um lado, a geração de emprego e renda e, por outro, a construção da idéia de cidadania em um segmento da população (moradores de rua) cuja história é marcada pelo preconceito e discriminação.

Uma das particularidades do tipo de coleta seletiva da SLU de Belo Horizonte foi incluir esse segmento da população de rua (os catadores de papel) como agente fundamental, por meio de sua profissionalização. Foi a partir da constituição desse modelo de parceria para a coleta do lixo urbano que o presente trabalho abordou os mecanismos de gestão diretamente relacionados, bem como procurou discutir um quadro em que as questões ambiental, do emprego e da cidadania — componentes importantes da crise na qual as cidades brasileiras se debatem — se articulam como um importante desafio para a gestão urbana contemporânea.

O estudo empreende uma análise do programa de geração de renda e emprego embutido no modelo de gestão de resíduos sólidos da SLU de Belo Horizonte, focalizando os mecanismos de gestão adotados e enunciando os principais problemas enfrentados pelos agentes envolvidos no processo. O trabalho procura explicitar o marco de referência utilizado para embasar a reflexão do modelo de gestão de resíduos sólidos. Posteriormente, é apresentada a metodologia empregada. Na seqüência, encontra-se a descrição propriamente dita do modelo de gestão de resíduos sólidos da SLU de Belo Horizonte, bem como dos seus impactos no que diz respeito à geração de emprego e renda, o que significa incluir a ASMARE como o outro pólo da parceria. Aqui estarão expostos os resultados relevantes da pesquisa, bem como a análise dos resultados e os comentários conclusivos encerrando a análise.

2. Bases para uma discussão teórica

Em primeiro lugar, é forçoso considerar que o macrocontexto do objeto a ser investigado é o processo de reforma ou reconstrução do Estado. Segundo Pereira (1998), essa perspectiva veio complementar aquela centrada na temática do ajuste estrutural — ou ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado que ganhou força em todo o mundo logo após a crise do endividamento internacional na década de 80.

O pano de fundo em que se delineiam os problemas apresentados é a discussão recente sobre os processos de redefinição do papel do Estado após a derrocada das experiências do socialismo real e a hegemonia do projeto liberal (Kurz, 1993). Some-se a isso a crise econômica global associada a uma crise fiscal, enfraquecendo ainda mais os alicerces do antigo modelo de Estado (Abrucio, 1998).

A reforma do Estado, no entanto, é um tema bastante amplo, envolvendo simultaneamente componentes políticos, econômicos e administrativos. Parece haver certo acordo, contudo, segundo Pereira (1998), na transição necessária de uma perspectiva auto-referente que caracteriza o Estado burocrático para outra orientada para o cidadão.

Diversos mecanismos surgiram nesse contexto de rejeição ao Estado burocrático (Diniz, 1998) entre os quais o estabelecimento da competição entre agências estatais e privada, fiscalização institucional, mudança no perfil do servidor público e a descentralização. A recolocação do conceito do público permite escapar do falso dilema entre privatização e estatização e privilegia um sistema plural exercido por um *mix* estatal/privado, sob a regulação do Estado, na perspectiva da cidadania, uma vez que o controle social é um dos seus princípios estruturantes.

É nesse contexto que se postula a existência de um Terceiro Setor, não-governamental e não-lucrativo, além do Estado e do mercado. Segundo Fernandes (1994), o conceito denotaria um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, respondendo às necessidades coletivas.

Em suma, segundo Pereira (1996), está claro que a tarefa política dos anos 90 é a reforma ou reconstrução do Estado. Segundo esse autor, essa reforma envolve quatro problemas, que, embora interdependentes, podem ser distinguidos:

- a) um problema econômico-político, a delimitação do tamanho do Estado;
- b) um outro problema econômico-político, dado pela redefinição do papel regulador do Estado;
- c) um econômico-administrativo, a recuperação da capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo (governança);
- d) um político, o aumento da capacidade política do governo de intermediar interesses e garantir a legitimidade (governabilidade).

Nesse macrocontexto insere-se a experiência brasileira, em que a questão da reforma obteve o *status* do Ministério da Administração Federal e da Reforma

do Estado (MARE) cuja ação seria pautada por um documento, o Plano Diretor da Reforma do Estado, aprovado pelo Congresso Nacional, em 1995. A agenda atual da reforma está configurada nesse plano compreendendo, além do fortalecimento das funções de regulação e coordenação do Estado, particularmente em nível federal, uma progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

Aqui, insere-se o desafio da gestão urbana, face aos constrangimentos das finanças públicas em todos os níveis de governo, procurando encontrar alternativas viáveis de provimento dos serviços, no estilo preconizado por Osborne e Gaebler (1994) de **reinventar o governo** por meio de parcerias com a sociedade, em um quadro que resgata simultaneamente a identidade local e a cidadania. A idéia da transferência dos desafios sociais para as cidades encontra eco no protagonismo cidadão de Borja (1994) e nas estratégias competitivas do empreendedorismo urbano de que fala Harvey (1989).

Um estudo recente executado pela Secretaria de Política Urbana do Ministério do Planejamento e relatado em Bonduki (1996), refere-se ao conceito de **práticas locais bem-sucedidas** relacionadas aos setores (habitação, saneamento etc.) ou à gestão global da cidade, entendendo-se por isso projetos, iniciativas ou políticas de âmbito local que tenham resultado em melhoria tangível e mensurável das condições de vida e do *habitat* da população, contribuindo ainda para a redução do custo do setor.

Segundo Chaffun (1995), a urbanização acelerada e desordenada, a concentração da população e das atividades econômicas no espaço e os padrões tecnológicos da produção industrial têm reforçado um quadro ambiental altamente degradado, sendo que o lixo urbano constitui-se em um dos maiores problemas da sociedade moderna (Martine, 1993). O volume de lixo tem crescido substancialmente, sobretudo, nos países em desenvolvimento, e sua composição tem se modificado consideravelmente. Esses dois fatos associados têm criado uma necessidade urgente de se buscar uma solução original para o problema, dentro de uma visão abrangente e comprometida com uma economia auto-sustentável (Hogan, 1992). Uma das ações nesse contexto diz respeito à maximização da reciclagem e ao reaproveitamento dos resíduos.¹

No Brasil a reciclagem é praticada, segundo Guimarães (1992), há pelo menos 40 anos, porém de forma irregular por pequenas empresas. Segundo esse autor, a indústria da reciclagem mobiliza alguns atores clássicos: os catadores de papel e papelão, na base do processo; os donos de ferro-velho, onde é geralmente feito o depósito e separação do material recolhido; e os depósitos, pequenas empresas que compram a produção dos catadores e revendem para a indústria.

Guimarães (1992) identifica ainda uma nova tendência, segundo a qual os donos de depósito passam a recolher diretamente o material de seus clientes preferenciais (supermercados, repartições públicas etc.), o que teoricamente retira uma fonte de material para os catadores. É no bojo dessa reflexão teórica que se delimita o caso específico da SLU, em Belo Horizonte, conforme a seqüência do trabalho.

3. Uma metodologia de análise

Como forma de investigar em profundidade o problema, explorando suas múltiplas dimensões, escolheu-se fazer uma investigação qualitativa do tipo descritivo, mediante um estudo de caso.² A perspectiva adotada na presente investigação encontra respaldo em Godoy (1995), quando afirma que os estudos qualitativos possibilitam a análise dos fenômenos que envolvem os seres humanos e as relações sociais, permitindo contextualizar a dinâmica desses fenômenos e analisá-la em uma perspectiva integrada.

O caso a ser tratado especificamente neste estudo pode ser descrito como o programa de geração de emprego e renda embutido no modelo global de manejo do lixo instituído pela SLU da Prefeitura de Belo Horizonte, no qual a ASMARE desempenha o papel de protagonista, como sua principal parceira.

Inicialmente, foi feita uma análise documental que contemplou documentos e vídeos institucionais da SLU (que possui um centro de documentação, bem como publicações regulares de jornais e folhetos), e da ASMARE (documentos oficiais, atas de reuniões, material de divulgação e folhetos diversos). Foram também consultados estudos preliminares efetuados anteriormente por outros pesquisadores — destinados a documentar a história dos catadores de papel — ou com foco em outros aspectos que não a análise dos mecanismos de gestão.

O universo da pesquisa foi constituído pelos atores participantes do programa a ser investigado, o que inclui os gestores das instituições parceiras e outras instituições participantes, bem como os próprios catadores de papel e funcionários da SLU e da ASMARE. A composição da amostra de entrevistados, em virtude da natureza do estudo escolhido, foi intencional, localizando os atores considerados “chave” por sua participação no caso em questão.

Os integrantes da amostra de entrevistados foram identificados a partir das primeiras entrevistas, realizadas com os coordenadores do programa da SLU de Belo Horizonte. Os critérios para a inclusão na amostra foram a intensidade da participação, o conhecimento e a importância formal ou informal dentro do processo. Foram selecionadas 12 pessoas, localizadas em posições estratégicas de gerência na SLU e no setor administrativo da ASMARE, conforme esquema a seguir:

- **Entrevistados (SLU)**

Superintendente da SLU (1993/96) quando da criação do modelo (1)

Diretor da Assessoria de Mobilização Social (1)

Gerente Operacional (2)

Assessores Técnicos (2)

Coordenadores de Grupos Especiais (BH Reciclando, BH Mais Limpa) (3)

- **Entrevistados (ASMARE)**

Coordenador da Comissão de Finanças (1)

Responsável pela Comissão Social (1)

Responsável pelo Setor Administrativo (1)

Foram entrevistados ainda catadores de papel associados (2) e não associados (2) à ASMARE (total de 16 entrevistas).

4. Resultados encontrados

Contextualização: a trajetória da coleta de lixo em Belo Horizonte

A SLU é o órgão responsável pela execução e manutenção dos serviços de limpeza, tratamento e destinação final do lixo no município de Belo Horizonte.

Trata-se de uma entidade autárquica criada pela lei nº 2.220, de 27/08/73, como consequência do Plano Diretor de Limpeza de 1972. Suas atribuições incluem o gerenciamento da limpeza urbana, o que representa planejar, fiscalizar, explorar e executar os serviços de varrição, capina, coleta, transporte e transformação do lixo e a comercialização de seus produtos e subprodutos. A SLU é a “herdeira” da antiga Diretoria de Higiene, idealizada em 1899 pela comissão que criou Belo Horizonte como a nova capital do Estado. Posteriormente, essa Diretoria foi substituída pela Inspetoria de Limpeza Pública em 1935. Ambos os órgãos eram ligados ao governo do Estado de Minas Gerais.

A história da coleta e tratamento do lixo em Belo Horizonte se constitui de vários capítulos. Já em 1902 é criada a taxa do lixo que vigora até hoje. O serviço foi terceirizado (cabendo a particulares realizá-lo) por duas vezes em 1903 e 1923, sendo que, em 1919, o município já era o responsável pelos trabalhos de limpeza urbana. Desde 1973, com a criação da SLU e a definição das diretrizes básicas da limpeza urbana, um caráter técnico foi imprimido ao órgão, que assumiu a tarefa basicamente calcada em princípios de uma moderna **engenharia de limpeza**.

Esse caráter técnico implicava uma relação de distanciamento em relação à sociedade. Embora a atividade de coleta de papel por catadores autônomos existisse, não havia qualquer vínculo entre os catadores e o serviço de limpeza urbana, pelo contrário, esses eram vistos simplesmente como população de rua, que dela retirava seu sustento.

O contato que os catadores de papel tinham com o poder público eram as chamadas operações-limpeza, quando sob a diretriz de recolher o lixo acumulado na cidade os próprios catadores eram agredidos, visto serem encarados como sujadores das vias, por ali reunirem o material que recolhiam e não como agentes de limpeza, que preenchiam uma incapacidade do poder público de recolher todo o lixo urbano. Esse foi o período da administração municipal, 1985/88.

Em 1987, por iniciativa da Igreja Católica, um grupo de irmãs beneditinas de São Paulo, que tinha experiência de trabalho junto à população de rua, iniciou os primeiros esforços de mobilização e organização dessas pessoas, com o apoio da Pastoral dos Moradores de Rua e da seção regional da Cáritas.³ Uma pesquisa feita pela Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte em 1989, com o objetivo de traçar um perfil dos moradores de rua, revelou que 77% dessas pessoas viviam há mais de 12 anos na cidade, sendo que a grande maioria estava em idade produtiva, entre 21 e 44 anos. Nesse contingente, incluíam-se os catadores de papel e de outros materiais recicláveis. Esse trabalho com os catadores de papel culminou na criação da ASMARE.

A ASMARE foi criada oficialmente em primeiro de maio de 1990. A sua história remonta aos conflitos acima mencionados com os funcionários das operações-limpeza da Prefeitura de Belo Horizonte ocorridos em 1988, quando os catadores foram hostilizados pelo poder público. Membros da Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte iniciaram então um processo de reuniões de rua, estabelecendo sólidos laços com esse segmento da população. As mobilizações culminaram com a participação dos catadores na discussão da nova Lei Orgânica do Município, em 1990, quando conseguiram incluir na pauta de discussões e depois fazer aprovar uma indicação que os tornava atores privilegiados junto ao serviço de limpeza urbana da cidade.

A partir de 1993, com a vitória de uma coligação político-partidária que incluía o Partido dos Trabalhadores, o Partido Socialista e o Partido Comunista do Brasil, foram aprofundadas ações no sentido de enfrentar os inúmeros problemas da população de rua. Uma pesquisa feita pela SLU e pela Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social traçou um novo perfil da população de rua, notadamente dos catadores de papel.

Segundo essa pesquisa, 82% dos entrevistados eram compostos de homens; do total 22% eram analfabetos e 57% cursaram até a 4ª série do 1º grau. No entanto, apesar de trabalharem e muitas vezes dormirem na rua, 56% disseram possuir imóvel próprio, 13% afirmaram residir em imóvel alugado, 5% em casa de parentes e amigos e apenas 24% responderam morar realmente na rua.

Essa pesquisa forneceu para a SLU subsídios acerca das rotinas de trabalho dos catadores, além de outros dados que se mostraram adequados para a formulação de uma parceria com a ASMARE, parceria essa que acabou convertendo-se em uma rede de atores institucionais envolvidos na implementação de uma política pública específica à coleta seletiva de materiais do município de Belo Horizonte.

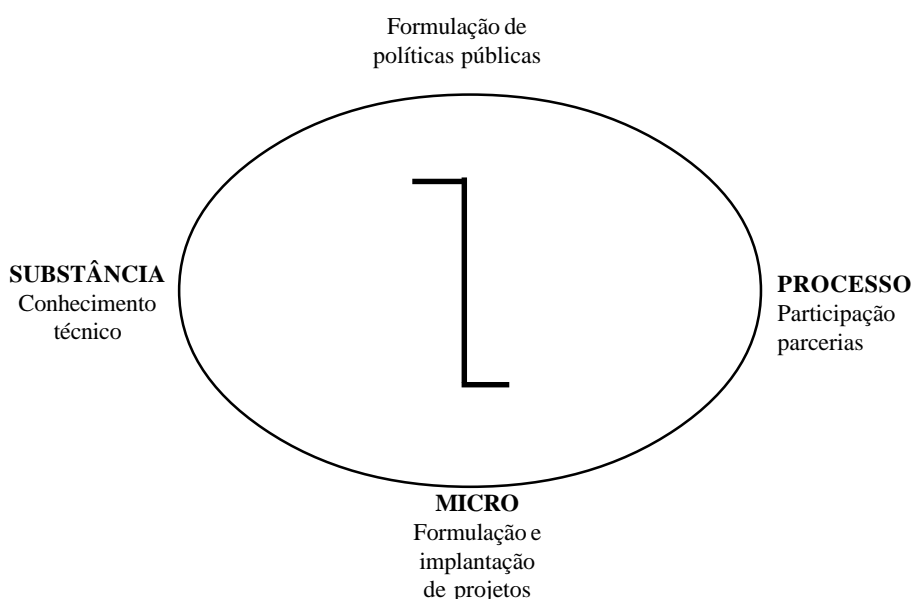
Na história recente da SLU, o ano de 1993 marca o momento em que o modelo de gestão de resíduos sólidos sofreu uma transformação conceitual, passando a incorporar várias iniciativas de participação da sociedade. Contam-se hoje mais de 80 parcerias em projetos estratégicos para a limpeza da cidade, com a iniciativa privada, Organizações Não-Governamentais (ONGs) e outras instâncias do poder público.

A implantação do modelo

A implementação das ações segue um modelo similar àquele preconizado pelo Programa *LIFE* da ONU (Programa *Life*, 1994). Uma representação esquemática do modelo encontra-se a seguir:

Figura 1

Modelo de implementação de políticas públicas



O modelo está ancorado em três pontos básicos. O primeiro — a consistência tecnológica — traduz-se no aprimoramento constante dos processos tecnológicos do manejo do lixo, o que inclui a compostagem simplificada, a reciclagem do entulho, a coleta seletiva dos materiais inorgânicos e o aprimoramento e adequação dos veículos utilizados na coleta. O segundo ponto diz respeito à qualificação e valorização do trabalhador da limpeza urbana, o que inclui o orçamento participativo interno, diversos projetos de comunicação interna, incentivo às atividades artísticas, a criação de uma moderna infra-estrutura de apoio operacional, programas de saúde e segurança no trabalho e de qualidade nos serviços.

O terceiro ponto — cidadania e participação social — engloba as diversas parcerias com os setores público e privado, a criação de frentes de trabalho em vilas e favelas e o uso de instrumentos e procedimentos de sensibilização e educação ambiental. A concepção de gestão do lixo adotada inclui assim a busca da eficiência administrativa e a formação de uma nova cultura do funcionalismo público, mas, principalmente, o estabelecimento de um novo estilo de relacionamento com a sociedade e o investimento maciço em um processo permanente de comunicação,

educação e mobilização social com programas desenhados para públicos específicos, tais como frequentadores de bares, camelôs, feirantes.

O modelo implementado pela SLU de Belo Horizonte foi desenvolvido por um grupo interdisciplinar de técnicos ambientalistas, sanitaristas, sociólogos etc.,

“... que se propuseram a pensar um modelo de gestão dos resíduos sólidos que pudesse servir de referência nacional, já que não existe no país, uma política nacional de saneamento de resíduos sólidos. O que acarreta, o quê? Mais de 6.000 lixões a céu aberto, nesse país inteiro. Quer dizer, onde prolifera uma pobreza generalizada, um caos ambiental”. (Relato).

A participação de amplos setores da população era um dos instrumentos considerados necessários para o sucesso da iniciativa. Os processos geradores de renda e emprego surgiram como consequência desse pressuposto, e não como ação planejada. Foi a própria mobilização dos catadores de papel e sua organização em uma associação que possibilitou a sua profissionalização:

“A geração de emprego e renda... existia em potencial, quer dizer, quando foi concebido o projeto, o modelo de gerenciamento previa exatamente o potencial que existia no lixo enquanto mercadoria! ... esse modelo gera emprego e renda devido à forma de tratamento diferenciado do resíduo. É tratar a coisa diferente, de forma diferente, né? E tem outras possibilidades ainda, de se gerar ainda mais emprego, ainda mais renda. Na medida em que os catadores evoluírem não só para fazer a coleta desses materiais, mas pra começar a transformar esses materiais recicláveis, a agregar valor a eles como processo de transformação. Do plástico, de uma série de alternativas, do alumínio...” (Relato).

Para possibilitar a execução desse projeto, a SLU teve de encontrar mecanismos apropriados de gestão que se adequassem aos objetivos propostos dentro da relativa rigidez do poder público, o que levou a algumas alternativas no que se refere aos princípios e instrumentos da administração. Uma das maiores dificuldades foi, segundo relatos, a inadequação da estrutura da SLU para abranger as ações do novo modelo:

“... esse modelo o que acarretou? Como ele tem essa visão mais ampla e diferenciada de limpeza urbana, ele esbarrou numa série de dificuldades. Inclusive, no que diz respeito ao próprio organograma da SLU que é todo voltado, todo esquematizado, pra ser um serviço de engenharia, exclusivamente. Dentro do próprio organograma, não tinha espaço para os projetos relacionados à participação social e cidadania. Tinha espaço, por exemplo, pra projetos específicos de redução e reciclagem.” (Relato).

A solução encontrada foi criar uma estrutura paralela, “encaixada” no organograma oficial:

“Então, nós estamos criando esse modelo, nós estamos implantando esse modelo a partir de unidades informais. Por exemplo, a AMS, a assessoria de coordenação

social, que eu coordeno. É uma assessoria técnica, ligada ao gabinete e, no entanto, responsável por um dos pilares. E que tem um assessor, que sou eu, e organicamente abaixo de mim não tem ninguém! Ou seja, eu tenho 4 comitês, deveriam ser 4 departamentos, com seus coordenadores, com suas divisões. Mas não existe nada disso. Existe isso informalmente. Toda a estrutura operacional, da frente operacional, trabalha hoje com um modelo informal de organização. Porque a estrutura que existe, não absorve a proposta do modelo. Então, inclusive nós estamos reelaborando um organograma interno pra poder adaptar ao modelo de gerenciamento. (...) Então, isso foi uma dificuldade que nós encontramos!” (Relato).

Para viabilizar o trabalho de mobilização social e de educação ambiental em limpeza urbana, foi preciso criar um núcleo de técnicos, para desenvolver e implantar a proposta de organização social. Foi então criada uma Assessoria de Mobilização Social (AMS) com a contratação de técnicos, em um primeiro momento, por uma empresa de consultoria e, depois, por meio de concurso público, com a criação do cargo de **Analista de Mobilização Social**. A partir de então, o modelo foi sendo desenvolvido entre equipes e grupos de existência informal e, às vezes, temporária.

Sendo o organograma da SLU bastante verticalizado, o que ocorreu foi uma horizontalização dos cargos, com redução do número de níveis hierárquicos. Entretanto a SLU não esperou os procedimentos burocráticos oficiais para implementação dos projetos. Existe, assim, um organograma oficial e uma organização informal paralela (Figuras 3 e 4). A estrutura paralela está inserida, no entanto, na estrutura oficial. Não se constituiu assim uma polaridade entre grupos, ou uma oposição entre modernidade e tradição.

Se a criação da AMS foi o grande diferencial, uma vez que não existia anteriormente, foi necessária, além disso, uma reformulação das áreas: jurídica, administrativa, operacional, técnica e social. Mesmo as áreas de tecnologia e administrativo-financeira, em que os cargos formais permaneceram, foram também modernizadas e desburocratizadas.

A partir de 1996, a SLU incorporou o orçamento participativo interno como instrumento de planejamento. O corpo de funcionários, por meio de um processo de mobilização e reuniões, define as metas e o orçamento de cada ano. Os seminários do orçamento participativo ocorrem nos meses de outubro a dezembro. Inicialmente restrito a 50% do orçamento, hoje esse processo define a destinação de 100% do orçamento do órgão.

Em 1998, houve a troca do governo municipal. A prefeitura foi, no entanto, assumida por um grupo que representava a continuidade administrativa, e, dentro da SLU, o novo modelo, que já tinha projeção e reconhecimento internacional, alcançava sua maturidade. Segundo os coordenadores do projeto, essa continuidade político-administrativa foi importante para a consolidação integral do modelo:

“Com a mudança de governo evidentemente mudaram alguns cargos (...) Mas como esse governo, também, tinha a mesma visão no que diz respeito à política

de saneamento de resíduos, e tinha como proposta dar continuidade de consolidar o modelo, foi mantido uma série de pessoas, em cargos estratégicos. Mudou a gestão maior da casa, algumas diretorias, mas, na verdade, manteve o corpo de técnicos. Primeiro, o corpo técnico da casa é o mesmo! E nesses cargos de recrutamento amplo, também foram mantidos alguns cargos estratégicos. Eu e minha equipe mesmo somos um exemplo disso!” (Relato).

A parceria com a ASMARE

A parceria com a ASMARE foi a forma encontrada de viabilizar a coleta seletiva de materiais preconizada pela Lei Orgânica do Município. Essa parceria foi firmada em março de 1990 e inclui assessoria técnica, cursos de capacitação e repasse financeiro. A contrapartida é, segundo cálculos da SLU, uma economia mensal de cerca de R\$ 9.000,00 advinda da redução dos resíduos sólidos reciclados recolhidos na cidade pelos catadores ou coletados nos postos de entrega voluntária pela população.

A SLU teve também de se relacionar com os depósitos de papel, empresas que antes da organização da ASMARE compravam todo o material dos catadores para revendê-los para a indústria. Esse setor foi o mais ameaçado pela organização da ASMARE.

Por meio da parceria com a ASMARE, também foram implantados três galpões de triagem que permitiram a eliminação de cerca de 50 pontos críticos de triagem nas calçadas da área central da cidade. O material é conduzido dos Locais de Entrega Voluntária (LEVs) para os galpões por caminhões da SLU e da ASMARE. O gerenciamento dos galpões é realizado de forma integrada entre a SLU, a ASMARE e a Pastoral de Rua.

A ASMARE, cuja trajetória percorre um caminho que vai desde a sua fundação em reuniões de rua até a consolidação como responsável pelo gerenciamento da coleta seletiva em Belo Horizonte, incorporou ao longo da sua história, mecanismos de gestão analisáveis segundo o mesmo modelo utilizado no caso da SLU.

A ASMARE conta hoje com 250 associados, funcionando em um sistema de pré-cooperativa, em transição gradual para uma cooperativa mista de trabalhadores envolvidos nas várias atividades relacionadas ao reaproveitamento de materiais recicláveis. A instituição emprega 28 funcionários que trabalham nos três galpões de triagem do material recolhido, com funções administrativas e operacionais (operadores de máquinas), entre os quais incluem-se agentes da Pastoral de Rua da Arquidiocese de Belo Horizonte.

A estrutura administrativa é constituída por sete comissões: educação, cultura e lazer; finanças; imprensa e divulgação; infra-estrutura; saúde; religiosidade e meio ambiente. Essas comissões agrupam-se em duas grandes áreas — social e de produção. Cada comissão tem um coordenador e cinco integrantes, todos associados da ASMARE e eleitos em assembléia geral.

O trabalho dessas comissões é supervisionado por uma comissão coordenadora cujos membros representam a ASMARE legalmente, sendo que o coordenador de finanças responsabiliza-se oficialmente pela instituição. A ASMARE possui ainda um conselho fiscal, composto por três membros eleitos em assembléia e que controlam a prestação de contas, o balanço e o orçamento da instituição.

A partir do convênio firmado com a prefeitura, a mesma arca com as despesas estruturais da ASMARE, inclusive aluguéis e pagamento do pessoal administrativo. As outras principais fontes de receita são a venda do material recolhido, repasses de ONGs parceiras, doações de terceiros e mensalidades dos associados. O envolvimento dos participantes da associação em um projeto coletivo pode ser considerado um dos pilares da instituição. A discussão e o diálogo estão na base dos processos internos de tomada de decisão. Participar das reuniões mensais é pré-requisito para associar-se e manter-se associado. As decisões mais importantes são sempre tomadas em assembléias gerais. A participação de todos é estimulada pela percepção de que a força da associação reside no esforço coletivo. A meta é alcançar mais rapidamente possível o *status* de cooperativa.

5. Análise dos resultados e considerações finais

As informações obtidas permitem assinalar alguns pontos importantes. O primeiro aspecto a ser destacado é que as categorias identificadas nos discursos dos membros de ambas as instituições remetem, ainda que não totalmente, às categorias utilizadas tradicionalmente no estudo da gestão de organismos privados. Isso parece demarcar o fato de que, pelo menos nesse caso, ambas as esferas — tanto o Estado quanto a ASMARE — buscam proximidade da lógica da produção que privilegia uma perspectiva gerencial para assegurar eficiência e eficácia.

Por outro lado, não se pode fazer uma redução da lógica do público ao privado. Diversos tipos de procedimentos tais como o estímulo à participação e a relativa democratização da tomada de decisões não encontram referência direta na ordem do privado. Chama a atenção, no entanto, uma similaridade significativa entre os mecanismos de gestão nas duas instituições aparentemente bastante distintas, visto ser uma delas um órgão integrante do aparelho estatal municipal, enquanto a outra é uma pequena associação de pessoas historicamente marginalizadas pela sociedade.

Foi sugerido pelos relatos uma certa circulação de valores entre as duas instituições. As pessoas da SLU se referem aos catadores, particularmente à coordenação da ASMARE, como **pessoas maravilhosas, batalhadoras**, denotando uma evidente admiração pelo processo de construção da entidade.

Da parte da ASMARE, a assimetria de conhecimento administrativo tornou-a de certa forma tributária da forma de gestão inovadora desenvolvida pela SLU, visto ser um alvo permanente da assessoria desta última. Da perspectiva da estrutura interna observa-se que, assim como a SLU abandonou o seu

organograma formal, passando a estruturar-se sob a forma de comissões semi-autônomas, a ASMARE assumiu o mesmo modelo.

No que diz respeito ao relacionamento com a sociedade, ambas as instituições encontraram na construção de parcerias um canal viável de conseguir recursos dos mais variados tipos. Os entrevistados da SLU demonstraram ter consciência da possibilidade de uma ascendência sobre a ASMARE, o que foi revelado na preocupação de assumir progressivamente demandas mais técnicas, orientando a parceria essencialmente na construção da autonomia da ASMARE.

Se as vitórias da ASMARE parecem inquestionáveis, no entanto, evidenciou-se certa fragilidade administrativa dessa instituição, explicável em grande parte pela origem dos seus integrantes.

Vários aspectos relevantes podem ser alinhados para compor uma dimensão conclusiva. A primeira constatação diz respeito ao discurso dos entrevistados, tanto na SLU quanto na ASMARE. Embora o roteiro de entrevista não fizesse menção explícita a categorias como **planejamento ou avaliação**, esses conceitos surgiram espontaneamente, denotando uma apropriação da lógica da gestão tradicional. Surgiram, no entanto, categorias como **relacionamento com a comunidade e resgate da cidadania**. Esses dados indicam que, embora as assertivas de Andion (1994), Serva (1993) e Tenório (1997) sobre as especificidades da gestão nas organizações do Terceiro Setor encontrem respaldo, a lógica da eficiência e eficácia do setor privado tem uma importância significativa.

Observou-se que a conscientização, a mobilização e participação da população estão na base do modelo de gestão de resíduos sólidos da SLU. Sobre os principais problemas, os coordenadores afirmam que a maior dificuldade é a relacionada com a mudança de hábito da população, no que diz respeito a cada um assumir a sua parte de responsabilidade na coleta seletiva, na manutenção da limpeza, nas atividades visando a minimização da geração do resíduo e a maximização da reutilização.

Entre as perspectivas para o futuro, inclui-se a expectativa de que a iniciativa privada venha a absorver algumas atividades da SLU, tais como a compostagem orgânica e a reciclagem do entulho da construção civil, além de atuar em outras áreas de reaproveitamento do lixo. Constatou-se que os processos geradores de renda e emprego surgiram como consequência da parceria entre a SLU e os catadores e não como ação planejada. Foi a própria mobilização dos catadores de papel e sua organização em uma associação que possibilitou a sua profissionalização.

Do ponto de vista da geração da renda e emprego, o programa pode seguramente ser considerado como bem-sucedido, uma vez que o quadro de sócios da ASMARE passou de 31 (1993) para 250 (1999). Além desses trabalham na ASMARE cerca de 28 pessoas, o que configura um benefício direto para cerca de 280 famílias, que auferem da ASMARE um salário mensal maior que a média do salário no setor informal da economia brasileira. A associação encontra-se atualmente em regime de pré-cooperativa.

A atuação das entidades parceiras buscou superar a visão preconceituosa da sociedade sobre o trabalho dos catadores, por meio do trabalho educativo e mobilizatório da população. Acrescente-se a isso a mudança de hábitos dos catadores (redução do alcoolismo, aumento de atitudes solidárias) relatada. O reconhecimento dos catadores como categoria profissional, concretizado nas parcerias da ASMARE com os diversos setores da sociedade, aponta para o resgate da cidadania como uma das mais importantes conquistas do projeto, pela incorporação de um estrato social historicamente marginalizado (incluindo pessoas de difícil integração no mercado formal como idosos e mulheres com muitos filhos, que encontram nos galpões atividades condizentes com sua situação). Salienta-se a inclusão da problemática da mulher (cerca de 44% dos catadores), cuja participação é ativa na coordenação e encaminhamento dos trabalhos.

Entre os elementos que caracterizam uma sensível elevação da qualidade de vida dos catadores está uma complementação, no valor de um salário-mínimo mensal, da renda de cada catador que mantiver filhos menores na escola, funcionando como um programa de renda mínima patrocinado pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social.

O conceito de **desenvolvimento sustentável** está na base do projeto, uma vez que a política de resíduos urbanos adotada reconhece que a situação social do país é também consequência dos desperdícios da sociedade de consumo, propondo alternativas não simplesmente tecnológicas, mas de sensibilização para mudanças de posturas e hábitos. Por meio da coleta seletiva, cerca de 225 toneladas/dia de resíduos deixam de ir para o aterro sanitário, assim distribuídos: 200 t de entulho da construção civil, 12 t de sobras de restaurante, mercados, podas de árvores e gramados, 8 t de papel e papelão, 3 t de latas e 2 t de vidro entregues nos LEVs distribuídos pela cidade.

Atualmente um dos fatores que vem interferindo no andamento do projeto é a queda do preço do papel, que além de reduzir os ganhos *per capita* vem dificultando o ingresso de novos membros na associação. Em consequência, a ASMARE foi despertada para a necessidade da diversificação dos materiais comercializados. Hoje já se coleta além do papel, papelão e latinhas de alumínio — plástico, embalagens de leite “*longa vida*” e metais ferrosos. Porém o volume coletado ainda é irrisório diante da “grandeza” do volume de lixo gerado na cidade.

Uma das mais significativas deficiências do programa é a fragilidade administrativa da ASMARE, com relação ao controle de vendas, produção e custos, bem como aos aspectos organizacionais de engenharia de produção e distribuição de funções, que repercutem negativamente diante da premência da ampliação da coleta seletiva em toda a cidade.

Embora tenham sido registrados avanços, ainda é significativa a importância da SLU e de agentes da Pastoral como assessores administrativos, o que reduz a autonomia da associação.

No que concerne à análise de políticas públicas, no quesito implementação, uma consideração preliminar aponta para o enquadramento da experiência SLU/ASMARE como formuladores e implementadores de uma política pública específica por meio de uma **rede política**, como no modelo desenvolvido por Subirats (1989) e compartilhado por Fischer (1996) quando afirma serem as cidades “...conjuntos complexos de teias organizacionais com diversidades e singularidades que geram forte multiplicação de projetos e jogos cooperativos...” (Fischer, 1996: 14). Os dados obtidos permitem afirmar a configuração de uma rede de atores institucionais agindo para a implementação de uma política específica.

Conforme Loiola e Moura (1996), as redes de ação pública são exatamente *locus* de emergência de parcerias e espaços públicos de negociação para democratização da formulação e implementação e para a mobilização de recursos. A SLU e a ASMARE são instituições centrais nessa configuração, juntamente com a Igreja Católica. Uma multiplicidade de parcerias viabiliza todas as ações. Por outro lado, conforme afirma Subirats (1989), a assimetria de poder e recursos cria uma situação particular no relacionamento entre essas instituições, em que a ASMARE inequivocamente ocupa a posição mais frágil, construindo lentamente sua autonomia. Pela classificação de Santos (1989) a implementação da coleta seletiva configura uma típica política social compensatória, no interior da matriz da **teoria da cidadania** preconizada por Coimbra (1989) e do modelo do conflito e negociação sugerido por Elmore (1983).

Pode-se afirmar que a fórmula encontrada de cooperação entre os setores estatal, o Terceiro Setor e instituições privadas mostrou-se positiva na medida em que possibilitou tanto a maior democratização do processo quanto favoreceu a adoção de uma forma de gestão mais ágil e flexível — caracterizando a busca da eficiência e eficácia típicas do setor privado bem ao estilo da **reinvenção do governo** de Osborne e Gaebler (1994).

A criação de mecanismos institucionais formais garantiu que, no contexto da parceria, a discussão das questões relevantes fosse feita a partir de pontos concretos — e não de princípios — o que também representou um ponto positivo.

Embora este estudo não tenha como objetivo a avaliação do programa mencionado, as variáveis consideradas no modelo de Souto-Maior (1992) parecem mostrar-se adequadas, embora alguns problemas possam ser levantados. Se parece razoável falar em busca da **equidade** em um contexto plural, a questão da **representatividade e legitimidade** revela-se bem mais complexa. Do ponto de vista da **continuidade** e da **progressividade**, os dados levantados permitem afirmar com relativa segurança a pertinência desses dois aspectos no caso em questão.

Notas

- ¹ Segundo Guimarães (1992), o reaproveitamento do papel começou na Filadélfia (EUA), por volta do séc. XVIII, quando fibras de linho, trapos e papel velho chegaram a responder por 60% de toda a matéria-prima fibrosa utilizada pela indústria de papel americana naquela cidade.
- ² Cabe mencionar que a opção por esse caminho se deu não sem antes considerar a avaliação de políticas públicas como alternativa metodológica. De fato, o campo de estudo das políticas públicas é tão vasto que seu devido tratamento foge ao propósito deste estudo (Ballart, 1992; Subirats, 1989). Não existe qualquer tipo de consenso com respeito às categorias de análise e avaliação de políticas públicas, variando às abordagens segundo o contexto ou a conveniência (Santos, 1989).
- ³ A Cáritas é uma organização não-governamental criada na Suíça, vinculada à Igreja Católica e que tem seções em vários países.

Referências bibliográficas

- ABRUCIO, Fernando Luiz. (1998), “Os Avanços e Dilemas do Modelo Pós-Burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional”. *Pública Gerencial*, Rio de Janeiro: FGV.
- ANDION, Carolina. (1998), “Gestão em Organizações da Economia Solidária: contornos de uma problemática”. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 32, n.1, jan/fev.
- BALLART, Xavier. (1992), *Como Evaluar Programas e Servicios Públicos?* Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- BONDUKIN, N. (1998), “Habitat e Qualidade de Vida: as práticas bem-sucedidas em cidades brasileiras”, in *Habitat: As Práticas bem-sucedidas em habitação*. São Paulo: Studio Nobel.
- BORJA, J. (1994), *Las Ciudades y el Planeamiento estratégico*. Barcelona: Ed. Universidad.
- BRAZIL-LIFE (1998), *Local Initiative for Urban Environment*. Rio de Janeiro: ITC.
- CHAFFUN, N. (1996), “Dinâmica Gobal e Desafio Urbano”, in *Habitat: As Práticas bem—sucedidas em habitação*. São Paulo: Studio Nobel.
- COIMBRA, M. A. (1989), “Abordagens Teóricas ao Estudo de Políticas Sociais”, in ABRANCHES, S., et alli. (org.), *Política Social e Combate à Pobreza*. Rio de Janeiro: Zahar.
- DINIZ, E. (1998), “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado”, in DINIZ, E. AZEVEDO, S. (orgs), *Reforma do Estado e Democracia no Brasil*. Brasília: UnB.
- ELMORE, Richard F. (1993), “Modelos Organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales”, in RAMIÓ, C., BALLART, X., *Lecturas de Teoria de La Organización*. Madrid: Ministerio para la Administración Pública.
- FERNANDES, Rubem. (1994), *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: CIVICUS.
- FISCHER, T. (1996), *Gestão Contemporânea. Cidades Estratégicas e Organizações Locais*. Rio de Janeiro: FGV.
- GODOY, A .S. (1995), “Pesquisa Qualitativa — Tipos Fundamentais”. *RAE* , São Paulo, n.3, v. 35, p. 20-29, mai/jun.

- GUIMARÃES, W. (1992), *A Inserção da Atividade de Catar Papel na Economia e Espaços Urbanos*. Belo Horizonte: UFMG/IGC.
- HARVEY, D. (1989), *From Managerialism to Entrepreneurialism: The transformation in Urban Governance*. Estocolmo Geografiska Annaler, p 3-17.
- HOGAN, J. (org.) (1992), *Dilemas Sócio-Ambientais e Desenvolvimento Sustentável*. Campinas: UNICAMP.
- KURZ, R. (1993), “As luzes do mercado se apagam: as falsas promessas do neoliberalismo ao término de um século em crise”, in *Estudos Avançados* 7, n. 18. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, mai/ago.
- LOIOLA, E., MOURA S. (1996), “Análise de Redes: Uma Contribuição...”, in FISCHER, T., *Gestão Contemporânea. Cidades Estratégicas e Organizações Locais*. Rio de Janeiro: FGV.
- MARTINE, G. (org.) (1996), *População, Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Campinas: UNICAMP.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1994), *Reinventando o Governo*. Brasília: MH Comunicação.
- PEREIRA, Luiz Carlos B. (1996), *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil* São Paulo: Ed. 34 Ltda.
- _____. (1998), “Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado”, in PEREIRA, Luiz Carlos B. (org), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV.
- RELATÓRIO ANUAL (1998), Belo Horizonte, ASMARE (mimeo).
- RELATÓRIO DE ESTATÍSTICA E ANÁLISE (1999), SLU, Prefeitura de Belo Horizonte, (mimeo) jun.
- RELATÓRIO DE PESQUISA: CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL (1999), Belo Horizonte: Fórum de População de Rua.
- SANTOS, W. G. (1989), “A trágica condição da política social”, in ABRANCHES, S., *et alli.* (org.), *Política Social e Combate à Pobreza*. Rio de Janeiro: Zahar.
- SERVA, M. (1993), “O fenômeno das Organizações Substantivas”. *RAE*, São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, mar/abr.
- SOUTO-MAIOR, J. E., GONDIM, L. M. (1992), “Avaliação de arranjos institucionais para a gestão e o planejamento democráticos”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 26(3), jul/set.
- SUBIRATIS, Joan.(1989), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- TENÓRIO, F. (org.) (1997), *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV

Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em disquete, em programa de uso universal, com uma cópia impressa. Usar apenas as formatações padrão.
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

Texto para discussão

Números publicados

- 39 - *A percepção das chefias sobre a capacitação nos cursos da ENAP*
Pesquisa ENAP
dezembro/00, 20p.
- 38 - *Perfil dos dirigentes de recursos humanos da Administração Pública Federal*
Pesquisa ENAP
novembro/00, 28p.
- 37 - *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*
Peter Pfeiffer
outubro/00, 37p.
- 36 - *Relatório de Avaliação do curso Elaboração de indicadores de desempenho institucional*
Pesquisa ENAP
outubro/00, 36p.
- 35 - *Modelo para informatização das administrações públicas municipais*
Maria José Ferreira Foregatto Margarido
agosto/00, 21p.
- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*
Pesquisa ENAP
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio
Carlos Homero Giacomoni
Miguel Ostoja Roguski
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
novembro/98, 57p.

- 31 - *Custos no serviço público*
Marcos Alonso
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*
Marianne Nassuno
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*
Marcelo James Vasconcelos Coutinho
agosto/98, 24p.
- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*
Franco César Bernardes,
Marcelo Gameiro de Moura e
Marco Antônio de Castilhos Acco
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*
Francisco Gaetani
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*
Marcelo de Matos Ramos
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*
Carlos César Pimenta
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*
Luiz Carlos Bresser Pereira
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*
Paulo Modesto
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*
Cláudio Seiji Sato
dezembro/97, 25p.

- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*
Tereza Cristina Cotta
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*
Valdei Araújo
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*
Evelyn Levy
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*
Marcos Alonso
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*
Sheila Maria Reis Ribeiro
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*
Francisco Gaetani
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*
Enrique Saravia
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*
Serge Vallemont
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*
Maria Helena de Castro Santos
dezembro/96, 14p.

- 10 - *Qual Estado?*
Mário Cesar Flores
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial:
estratégia e estrutura para um novo Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*
Simon Schwartzman
setembro/96, 22p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e
Maria Teresa Oliva Silveira Campos
agosto/96, 24p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*
Ricardo Adolfo de Campos Saur
julho/96, 15p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido
ao regime da função pública*
Paulo Modesto
outubro/95, 14p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/95, 31p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*
Gleisi Heisler Neves
outubro/95, 28p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço
público no Brasil: perspectivas de flexibilização*
Érica Máximo Machado e
Lícia Maria Umbelino
julho/95, 21p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/95, 24p.



Assine a

Revista do Serviço Público

*Conhecimento atualizado em
Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à Administração Pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas atuais.

Conheça o *Catálogo de Publicações ENAP* visitando o nosso site: www.enap.gov.br

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Informação e
Conhecimento em Gestão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102
Telefax: (0XX61) 445 7178
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 51 - 2000
 Assinatura RSP Ano 52 - 2001
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

- Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
- Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalizada: 11470211401002-2.
- Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401.