

Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”

Autoria: Luciana Jacques Faria

Resumo: O artigo sintetiza os resultados de pesquisa que teve como objetivo principal entender se a visão de inovação contida no prêmio promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) refletiu, ao longo de dez anos (1996-2006), as mudanças da Nova Administração Pública assim como descritas por Abrúcio (1997) e Ferlie et al. (1999). O levantamento bibliográfico identificou as principais características dos cinco modelos descritos pelos autores citados; já o documental baseou-se nos livros publicados pela ENAP com a descrição dos projetos premiados (250 ao longo dos dez anos). A técnica de interpretação do material foi a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram a existência de uma tendência entre os anos de 1996 e 2002, ou seja, nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso: predomínio inicial do modelo “Impulso para a eficiência/Gerencialismo puro” (1996-1997); seguido de uma ascensão do modelo “Consumerismo”(1998 e 1999); seguido pela prevalência de projetos enquadrados como “Downsizing e Descentralização” (2000; 2001 e 2002). No que diz respeito aos primeiros quatro anos do Governo de Luis Inácio Lula da Silva, não ocorreu a esperada predominância de projetos no modelo “Orientação para o Serviço Público”, aquele que mais se aproxima dos princípios da Administração Pública societal descrita por Paula (2007) e associada ao programa de governo do Partido dos Trabalhadores. Embora não tenha sido possível identificar uma tendência no governo Lula, observou-se, ao longo do primeiro mandato, predomínio de projetos com características do modelo “Impulso para a eficiência/Gerencialismo puro”.

Introdução

A inovação é um dos principais meios para se obter desenvolvimento econômico e social; nas últimas décadas vem sendo amplamente difundida na iniciativa privada em reconhecimento à necessidade de entender o ambiente com o qual a empresa interage e desenvolver as competências necessárias para garantir vantagem competitiva em mercados caracterizados por intensa concorrência.

Também em organizações do setor público cada vez mais se observa o aumento da discussão e da prática da inovação. A Administração Pública atual começa a se forjar com o Estado Moderno a partir do século XVI, enfrentando enormes transformações ligadas à própria dinâmica da atuação do Estado ao longo de quatro séculos. Desde os anos 70/80, em função de sucessivas crises que abalam a estrutura de sustentação do Estado de Bem-Estar Social (e suas variantes), a Administração Pública vem sendo cada vez mais confrontada com a necessidade de aumentar sua eficiência, diminuir seus custos, enxugar sua estrutura, aumentar sua agilidade e tornar-se mais transparente e democrática. Nas duas últimas décadas os Estados ocidentais realizaram profundas mudanças que, embora variem sobremaneira, tomam como base instrumentos de gestão originalmente desenvolvidos para a iniciativa privada. Sua aplicação, seus efeitos e suas transformações têm sido contempladas, pelos autores da área, sob a denominação *New Public Management (NPM)*, ou Nova Administração Pública (NAP).

Assim como aponta Tolofari (2005), há pouca convergência, na literatura especializada, sobre onde, quando e em que país a NAP teria se iniciado. Seu surgimento foi facilitado pela conjunção de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos e, embora apresente variações de acordo com as particularidades de cada país, congrega, de maneira geral: ações de descentralização e do uso do mercado para a provisão de bens e serviços de interesse público; preocupações com aspectos financeiros e de performance e resultado; e foco no usuário/consumidor (LARBI, 1999).

Do ponto de vista ideológico, trata-se de movimento surgido no bojo da retomada dos princípios liberais de valorização do mercado e da racionalidade instrumental que caracteriza a atuação da iniciativa privada e que tem sido objeto de críticas consistentes de variados pensadores (algumas dessas críticas aparecem, por exemplo, em MENDES e TEIXEIRA, 2000). No entanto, autores como Abrúcio (1997) e Ferlie et. al. (1999) têm entendido a Nova Administração Pública como um movimento no qual, paulatinamente, abandona-se a visão excessivamente focada nos aspectos financeiros, e incorpora-se técnicas de gestão mais sofisticadas e preocupação crescente com o cidadão, em especial em reconhecimento à Administração Pública como esfera política. É possível identificar, no trabalho destes autores, pelo menos cinco “modelos” que registram e incorporam as mudanças na Nova Administração Pública: “Impulso para a eficiência/Gerencialismo Puro”; “Downsizing e descentralização”; “Consumerismo”; “Em busca da excelência” e “Orientação para o Serviço Público”.

No Brasil, as idéias iniciais da NAP – ou seja, aquelas referentes ao “Gerencialismo puro” - começaram a ser introduzidas na primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, pelo então ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Um ano depois, em 1996, a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública - iniciou a distribuição de um prêmio anual para iniciativas consideradas inovadoras na gestão pública federal, o qual se encontra hoje em sua 12^a. edição. Tendo em vista o papel da premiação de “mapear” as mudanças que vinham ocorrendo na Administração Pública federal encontramos, nos documentos preparados pela Escola e que relatam as experiências premiadas, a possibilidade de coletar elementos para entender se a visão sobre inovação na Administração Pública Federal refletiu, ao longo de dez anos (1996-2006), os modelos da Nova Administração Pública abordados por Abrúcio (1997) e Ferlie et al. (1999).

Embora o levantamento aborde mudanças ocorridas após 1995, entendemos que as preocupações com a inovação refletem quinhentos anos de história das instituições brasileiras, cabendo dizer que os desafios acumulados por nossa gestão pública incluem não apenas a necessidade de combater as disfunções burocráticas típicas das reformas baseadas nos princípios racionais-legais (como a dos anos 30, realizada no primeiro governo de Getúlio Vargas), como também as práticas patrimonialistas, herança do formato de Estado português trazido ao Brasil ainda no período da colonização (FAORO, 2001). É preciso contemplar práticas de inovação que enderecem simultaneamente questões técnicas, ligadas à reestruturação organizacional, e também políticas, referentes à necessidade de combater o patrimonialismo sem, no entanto, insular o corpo burocrático e inibir a participação do cidadão.

Este último aspecto é especialmente relevante, já que o mais recente modelo proposto pela NAP – “Orientação para o Serviço Público – aproxima-se, em grande medida, dos princípios que aparecem na Administração Pública societal descritos por Paula (2007) e associados ao formato de gestão defendido pelo Partido dos Trabalhadores. Criticando a visão tecnicista que isola a Administração Pública como forma de protegê-la da política, Paula (2007) defende um formato de gestão participativo, que construa uma nova esfera pública. Dessa forma, observar se o prêmio de inovação refletia os modelos da NAP incluía entender se, a partir da gestão de Luiz Inácio Lula da Silva, iniciada em 2002, a gestão pública brasileira passava romper com alguns de seus mais enraizados problemas.

Na fase exploratória da pesquisa da qual se derivou este artigo, observamos a possibilidade de associar as experiências de inovação descritas pela ENAP à terminologia utilizada para caracterizar os modelos da Nova Administração Pública (assim como abordados pelos autores supracitados). Dessa forma, o procedimento metodológico foi o de analisar o material publicado pela Escola com a descrição dos 250 projetos vencedores a partir de categorias de análise pré-definidas, retiradas das descrições dos modelos da NAP. Utilizamos,

assim, da análise de conteúdo. Seguem, abaixo, algumas das principais discussões realizadas pela pesquisa.

A Nova Administração Pública

Os autores que escrevem sobre o tema costumam indicar a ausência, até mesmo na comunidade acadêmica, de um consenso sobre a NAP ou de um conceito que possa descrevê-la (ver, por exemplo, Ormond e Löfler, 1998). A expressão costuma ser utilizada para descrever iniciativas de reforma administrativa ocorridas a partir dos anos 80, as quais tendiam a valorizar o mercado e seus mecanismos econômicos de regulação e que se espalharam rapidamente pelo mundo. Rezende (2005, p. 29), por exemplo, refere-se a uma “era de reformas” não apenas do Estado, mas também do mercado e da sociedade civil, impulsionada pela democratização na Europa do Leste e na América Latina, pelo fortalecimento do processo de globalização e pelas intensas crises fiscais.

As reformas propunham reação a um formato de gestão que se estendeu, em alguns casos, por quase um século, nas burocracias públicas da Europa e dos EUA e que, embora tenha buscado desenvolver um corpo funcional neutro, com grande capacidade técnica, imbuído da missão de tratar a população de forma equânime e assim combater os problemas que marcavam a Administração Pública até o início do século XX, acabou por se tornar auto-referenciado, fazendo da manutenção dos procedimentos burocráticos o meio, e não o fim (ABRÚCIO, 1997).

Pollit, Van Thiel e Homburg (2007) apresentam boa síntese das principais orientações reformistas que compõem o quadro básico da Nova Administração Pública:

- Uso de mecanismos típicos de mercado na provisão de serviços;
- Implementação de estruturas mais enxutas e descentralizadas;
- Uso de “divisões” como forma de quebrar grandes unidades burocráticas e aumento de parcerias com organizações do setor privado e da sociedade civil;
- Ampla ênfase em relações contratuais, tanto nas relações com fornecedores externos quanto na própria provisão interna de serviços;
- Maior atenção à gestão organizacional e às habilidades gerenciais dos servidores públicos. Isso inclui orientação para o consumidor e sistemas baseados na avaliação de performance;
- Mudança no foco de gestão: de processo para resultados; e
- Ampliação do uso de medições e quantificações, em especial no que diz respeito à performance.

Uma das críticas feitas à NAP é a tentativa de apresentá-la como um conjunto de ferramentas a ser aplicado de maneira homogênea em diferentes países (ou seja, em diferentes realidades institucionais, históricas e administrativas). É possível, nesse contexto, identificar dois grandes tipos de críticas. O primeiro concentra-se no insucesso das promessas relativas à adoção de práticas da iniciativa privada e nas inconsistências inerentes às propostas que, em alguns casos, chegariam a ser contraditórias. O segundo tipo concentra-se na oposição frontal ao elogio da redução do Estado, em especial do *Welfare State*, que, ao menos na Europa, foi o responsável pela criação de uma ampla rede de serviços que diminuiu a exclusão e a desigualdade sociais.

Se, para alguns autores, as críticas indicadas revelariam a falência da NAP e, conseqüentemente, a necessidade de sua superação, para outros trata-se de aspectos que vêm, de alguma forma, sendo incorporados às iniciativas reformistas, sem a completa negação de suas contribuições ou da importância de muitos de seus pressupostos iniciais. É o caso dos trabalhos de Abrúcio (1997) e Ferlie et al. (1999); diz Abrúcio (1997, p.8): “Ao invés de se

constituir em uma doutrina rígida e fechada, o *managerialism* tem apresentado um grande poder de transformação, incorporando as críticas à sua prática, e assim modificando algumas peças de seu arcabouço”. Ferlie et al. (1999) indicam que, a despeito de diferentes interpretações, “muitos concordam que a NAP deve ser vista atualmente como uma importante ruptura nos padrões de administração do setor público e com um significado maior do que um simples modismo (1999, p. 25)”.

Os autores britânicos indicam ser possível abordar a NAP a partir de quatro diferentes modelos, cada um dos quais “embora represente um movimento de distanciamento dos modelos clássicos de administração pública [...] também contêm diferenças importantes e características distintas” (1999, p. 26). Abrúcio fala de três visões da Administração Pública surgidas do debate sobre o *Managerialism* (gerencialismo), diferentes entre si no que se refere aos objetivos e à relação com a sociedade. A leitura conjunta dos trabalhos dos autores ingleses e do brasileiro nos permitiu identificar cinco diferentes modelos a partir dos quais desenvolvemos as categorias de análise utilizadas para o tratamento dos documentos publicados pela ENAP.

Modelo 1 - Impulso para a Eficiência

Foi o primeiro a surgir no contexto da economia política do tatcherismo, tendo sido bastante contestado a partir de meados dos anos 90. Sua implementação foi liderada por consultores governamentais recrutados na iniciativa privada, o que resultou em ações, planos e programas que se caracterizavam pela tentativa de tornar o setor público mais parecido com o formato de gestão empresarial. Prevaleceram aspectos como:

- Aumento dos controles financeiros e forte preocupação com a maximização do valor do dinheiro;
- Claro estabelecimento de objetivos e maior monitoramento de desempenho;
- Maior ênfase à rápida resposta do prestador de serviços em relação ao usuário/consumidor; estímulo à adoção de uma mentalidade voltada para o mercado e para o cliente; desregulamentação do mercado de trabalho;
- Redução do poder de auto-regulamentação das profissões e transferência de poder de profissionais para administradores;
- Primeiras flexibilizações no sentido de uma gestão menor burocrática e mais empreendedora; e
- Novas formas de governabilidade corporativa.

Modelo 2 - Downsizing e Descentralização

Pela radical visão anti-Administração Pública, o primeiro modelo acabou sendo bastante questionado e criticado, além de ter algumas de suas diretrizes revistas e superadas pelos movimentos de mudança seguintes. A sofisticação no entendimento e leitura da atuação da Administração Pública pode ser visto pela tentativa de desenvolver ferramentas de gestão que superassem a simples preocupação de diminuir custos e aumentar a eficiência. Um dos aspectos mais interessantes deste segundo modelo foi o fato refletir tendências que valiam tanto para o setor privado quanto o público, já que se voltava contra um formato de organização que prevaleceu por décadas para ambas as esferas: a da organização fordista, de grandes proporções, hierárquica, burocrática e verticalmente integrada. Seus elementos-chave foram, segundo os autores:

- Mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato, com a tentativa de criação, em nível local, de organizações mais autônomas;

- Redução no número de servidores e adoção de estruturas organizacionais mais horizontalizadas;
- Surgimento de organizações separadas para compra e para prestação de serviços;
- Adoção de novos estilos gerenciais (organização em rede e alianças estratégicas, entre outras); e
- Maior flexibilidade na prestação de serviços.

Modelo 3 - Consumerismo

Na visão de Abrúcio, um dos problemas mais graves do gerencialismo foi a ênfase excessiva na “eficiência de custos” em detrimento do conceito de “efetividade”; ou seja o predomínio da preocupação econômica com a subestimação da importância da qualidade dos serviços públicos. Não se trata de problema administrativo, mas sim político, já que no que diz respeito à prestação de serviços na Administração Pública, o usuário é o cidadão, ao qual se garante direitos sociais, econômicos, políticos e civis. A crítica à separação entre a política e administração contém os fundamentos para a adoção de uma série de mudanças que Abrúcio abriga sob a denominação de consumerismo (*consumerism*): o aumento da flexibilidade de gestão, a preocupação em aumentar a qualidade dos serviços e o foco nas demandas do consumidor. A introdução da perspectiva da qualidade é considerada pelo autor como sendo a maior transformação sofrida pelo gerencialismo puro. Ela implicou a adoção de práticas que permitiram valorizar a opinião do usuário do serviço público, em especial com a utilização de instrumentos de definição de demandas e necessidades e também de avaliação do desempenho das organizações prestadoras de serviços.

Modelo 4 - Em Busca da Excelência

O principal diferencial deste modelo está na tentativa de aplicar ao setor público os princípios da Escola de Relações Humanas, que volta sua atenção ao homem e ao seu grupo social, estudando os aspectos sociológicos e psicológicos da organização informal (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006). As iniciativas abordadas pelos autores ressaltam a importância da cultura organizacional e, conseqüentemente, dos valores, ritos, símbolos e histórias, rejeitando, assim, a racionalidade excessiva do primeiro modelo. Um de seus principais interesses está na maneira pela qual as organizações administram a mudança e a inovação.

Modelo 5 - Orientação para o Serviço Público (OSP)

É, dentre os quatro, o menos desenvolvido. No trabalho de Abrúcio (1997) podemos entendê-lo como um aprofundamento das questões trazidas pelo Consumerismo. Isso porque, a despeito dos avanços que permitiram um deslocamento do foco excessivo nas questões financeiras que marcaram o gerencialismo puro, uma crítica relevante surgiu após as mudanças trazidas pelo consumerismo: a de que o conceito de consumidor deveria ser substituído pelo de cidadão, pois “o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente/consumidor, uma vez que a cidadania implica em direitos e deveres e não só em liberdade de escolher os serviços públicos” (1997, p. 24). A cidadania – em oposição à mera prática do consumo – significa a participação ativa na escolhas dos dirigentes; no momento de elaboração das políticas; e na avaliação dos serviços. Não apenas isso, a noção de consumidor também não permite endereçar a questão da equidade, valor fundamental para a atuação da Administração Pública. O que Abrúcio observa é que a discussão sobre a descentralização, iniciada no gerencialismo puro, trilha o caminho para que se questione a Administração Pública em termos de *accountability*, transparência, participação política, equidade, e justiça.

Há, dessa forma, uma retomada do conceito de esfera pública vista não apenas como local de participação do cidadão, mas, principalmente, de aprendizagem social através do debate público.

Mas, como estes modelos podem ser entendidos em termos de inovação? O segmento a seguir sintetiza brevemente algumas questões relativas ao tema.

Inovação

Os trabalhos pesquisados sobre o tema indicam que a inovação na Administração Pública ainda não se encontra, seja como prática, seja como discussão, tão difundida como na iniciativa privada. Os autores que se debruçam sobre a questão são unânimes em apontar a dificuldade de adotar um conceito que consiga abranger todas as nuances e complexidades da inovação no setor público. Na visão de Brito, Brito e Morganti (2005) a dificuldade reside no fato de a discussão não ser meramente conceitual, já que boa parte da literatura busca definir técnicas e métricas para avaliar e mensurar a prática da inovação, o que faz com que se multipliquem diferentes indicadores, parâmetros e abordagens para a questão.

A *Canada School of Public Service* (2006) também aponta para a dificuldade do tratamento do tema; além de uma extensa literatura, observa existir uma grande ambigüidade conceitual. A instituição propõe a seguinte conceituação de inovação: “geração e aplicação criativa de novas idéias que produzam uma melhoria significativa em um produto, serviço, atividade, iniciativa, estrutura, programa ou política” (2006, pg. 9).

Andrade (2001) aponta que a inovação não se restringe à aplicação de “melhores práticas” isoladas, mas sim a um processo mais amplo, que culmine com novas formas de legitimação e de atuação do cidadão. A autora aplica ao setor público referencial teórico sobre inovação desenvolvido originalmente para o setor privado por Deborah Dougherty (1996), que identifica quatro tensões básicas que se desenrolam no ambiente organizacional no processo de inovação.

A primeira tensão diz respeito à capacidade de desenvolvimento interno do “novo” tendo em vista o que é demandado pelo mercado, com o objetivo de simultaneamente manter a eficiência e gerar uma identidade baseada nos valores dos clientes. Aplicando-a ao setor público, Andrade (2001) lembra que atualmente as organizações do setor público têm sido demandadas não apenas no sentido de aumentar sua eficiência (ou seja, melhorar o aspecto técnico), mas também de implantar mudanças “de caráter substantivo”, o que significa estabelecer um compromisso mais próximo com a cidadania.

A segunda tensão diz respeito ao embate entre o continuísmo e a criatividade, ou aquilo que pode ser chamado como o “debate entre o velho e o novo”. Para efeito das organizações públicas trata-se de entender que a prevalência do modelo burocrático se dá não apenas na esfera administrativa, mas também como modelo de poder (dominação), conforme a tipologia desenvolvida por Weber. Em essência, o que é esse “novo” pretendido para o setor público? Na visão de Andrade o novo deve, de fato, ser sinônimo de descentralização, de concessão de autonomia e de responsabilidade para os governos locais no desenvolvimento de políticas públicas e a participação de diversos atores sociais na renovação e legitimação das ações públicas.

A terceira tensão refere-se ao fato de que o “planejamento” da mudança nem sempre “combina” com a emergência espontânea da criatividade e da inovação dentro das organizações. A autora aponta para o fato de que, no setor público, muitas vezes, a ênfase recai no caráter técnico, já que se acredita que o aspecto político pode comprometer o potencial de eficiência. A supervalorização do aspecto técnico pode expressar exclusivamente a “visão dos tecnocratas que têm como função planejar e implementar ações”, perdendo a “multiplicidade

de intenções e de conhecimento que emerge de diferentes atores sociais envolvidos” (2001, pg. 4).

A **quarta tensão** trata da liberdade e da responsabilidade em relação ao comprometimento com a inovação. O que se aborda, nesse caso, é a legitimação e a inclusão da inovação dentro dos processos organizacionais em bases mais claras e efetivas de governança, referindo-se à ampliação das bases de regulação e controle social, que procuram dar à sociedade características legitimadoras, antes somente pertinentes ao Estado. No entanto, segundo Andrade (2001) esse repasse do controle para a sociedade civil não deve ocorrer através da adoção de princípios de mercado e da minimização do papel do Estado, o qual não deveria abster-se do seu papel fundamental no desenvolvimento humano. A autora não acredita no desenvolvimento de uma esfera pública forte sem um Estado atuante.

É possível observar, pelas descrições acima, que a visão de inovação de Andrade (2001) aproxima-se do debate trazido por Paula (2007), qual seja, aquele sobre a importância de realizar mudanças na gestão pública que permitam aproximar o cidadão do Estado, pela via da descentralização, do aumento da autonomia dos governos locais e da maior participação da sociedade civil. Em termos dos modelos propostos por Abrúcio (1997) e Ferlie et al. (1999), significaria caminhar de uma visão bastante ancorada na busca pela eficiência e redução de custos (típicas do “Gerencialismo Puro”) para uma mais próxima à criação de uma esfera pública mais forte e participativa (característica da “Orientação para o Serviço Público”). Cabe verificar se isso ocorreu na premiação realizada pela ENAP.

O concurso de Inovação da Enap

Segundo Pacheco e Nassuno (2001), a idéia original da premiação de projetos considerados inovadores na Administração Pública federal, foi dada pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, após conversa com dois especialistas italianos, Luca e Nicoletta Meldolesi. A iniciativa, no entanto, não foi unanimidade: primeiramente, pesquisadores da área tendiam a considerar não haver clareza suficiente sobre o que seria inovação no setor público; além disso, o prêmio enfatizava o processo de gestão, enquanto a comunidade acadêmica e outras premiações semelhantes priorizavam as políticas públicas. Para tornar a polêmica ainda maior, desde o início, o prêmio refletiu a visão de que “inovador” era aquilo que invocava os valores e práticas preconizados pela reforma gerencialista, já que estavam sendo premiadas “ações gerenciais implementadas que tenham introduzido mudanças substantivas na administração pública federal, baseadas nos princípios da gestão pública empreendedora que norteiam o processo de reforma do aparelho do Estado em curso” (PACHECO & NASSUNO, 2001, p. 9).

O concurso vem ocorrendo anualmente desde 1996. Nos dois primeiros anos, recebeu o título de “Concurso Nacional de Experiências Inovadoras da Gestão da Administração Pública Federal”; em 1998 incorporou o nome do ex-ministro Hélio Beltrão em homenagem a “notória figura pública brasileira que se empenhou por um serviço público mais ágil e direcionado aos interesses do cidadão” (PETRUCCI E UMBELINO, 1999, P.9). Apesar de mudanças ocorridas ao longo de dez anos, a estrutura básica da premiação foi definida nesta fase: A ENAP determina critérios gerais para a seleção dos projetos e faz a divulgação do prêmio; recebe as inscrições, qualificando apenas os projetos que atendem aos critérios estabelecidos; no passo seguinte, as iniciativas são analisadas por um comitê julgador formado por especialistas em gestão pública não apenas de instituições de ensino e fomento à pesquisa, mas também atuantes no setor governamental; por fim, os projetos vencedores recebem premiação (que variou ao longo das edições) e tem seus projetos divulgados (sob a forma de livro publicado pela ENAP, o qual pode ser obtido no site institucional da Escola); em workshops após a premiação; e em banco de dados de soluções. Podem participar da

premiação órgãos federais tanto da administração direta quanto da indireta, de qualquer um dos estados do país.

Nos três primeiros anos, a média de projetos premiados foi de 48, bem maior do que a das fases seguintes, já que a preocupação principal foi a de identificar e divulgar as várias iniciativas de mudança que já ocorriam na gestão pública. A escolha de até 50 iniciativas a cada edição “foi propositalmente ‘generosa’, tendo menos a preocupação com o rigor na identificação da inovação, e mais a intenção de valorizar e divulgar mudanças em curso” (PACHECO; NASSUNO, 2001, p. 7). Em 1999, 2000, 2001 e 2002 (quando a estrutura do MARE já havia sido incorporada à do Ministério do Planejamento e Orçamento), a média de projetos premiados caiu para 19, já que se passou a privilegiar o conceito de “melhores práticas”. Ocorreram mudanças nos processos de seleção e avaliação das experiências. Entre 2003 e 2006 a média de projetos premiados caiu em função dos baixos números registrados em 2004 e 2006: oito e dez projetos, respectivamente. O prêmio passou a se chamar “Inovação na Gestão Pública Federal”, eliminando a referência a Hélio Beltrão; essa desvinculação em relação ao ex-ministro ocorre no contexto de negação (pelo menos no plano do discurso) dos princípios gerencialistas que haviam sido privilegiados nas edições anteriores.

Tendências no mandato de Fernando Henrique Cardoso

As análises dos projetos premiados *vis-a-vis* a terminologia que caracteriza os cinco modelos da NAP identificados por Abrúcio (1997) e Ferlie et al. (1999) foram feitas de maneira a observar se era possível apreender algumas tendências, em especial, se, ao longo de dez anos, a premiação teria seguido os modelos propostos pelos autores estudados. Não se esperava, evidentemente, que a premiação refletisse, de forma estanque, cada um dos modelos, já que, no Brasil, a adoção de princípios da NAP ocorreu a partir dos anos 90, quando vários países já haviam testado diferentes ferramentas e desenvolvido, assim, uma curva de aprendizado. Dessa forma, seria pouco provável que, passássemos por cada uma das fases separadamente. A despeito disso, foi possível identificar uma tendência nas premiações entre 1996 a 2002: predomínio inicial do modelo “Impulso para a eficiência/Gerencialismo puro” (1996-1997); seguido de uma ascensão do modelo “Consumerismo” (1998 e 1999); seguido pela prevalência de projetos enquadrados como “Downsizing e Descentralização” (2000; 2001 e 2002). Apresentamos a seguir as análises feitas.

Os anos de 1996 e 1997 são os primeiros da premiação e é natural que reflitam os princípios descritos no modelo “Impulso para a eficiência/Gerencialismo puro”. Trata-se de iniciativas nas quais prevalece preocupação com a racionalização, a produtividade e a adoção de parâmetros de mercado. Aparecem práticas como a definição de indicadores e a criação de rankings; a definição da missão institucional; a produção de informações gerenciais que alimentem decisões diárias e o planejamento estratégico; a racionalização do trabalho; a bonificação como fator motivacional; a negociação de metas; a busca do comprometimento e, na esteira da redefinição do formato de trabalho, a descentralização e transparência. Devemos lembrar, inclusive, que a premiação não negava sua vinculação com os princípios gerencialistas e o texto do primeiro livro publicado com a descrição das iniciativas premiadas indicava que, para efeito de premiação, os projetos deveriam estar “baseados nos princípios da administração gerencial” (PETRUCCI; RUA, 1998, pp. 9 e 10). É interessante observar que, neste momento, endereçam-se tanto problemas relativos à burocratização quanto à ausência da adoção dos parâmetros racionais-legais. No primeiro caso a aparece o processo de modernização do Inmetro, que, buscando tornar-se Agência Autônoma, enfatiza a necessidade de flexibilização no modelo de gestão. No segundo caso, aparece projeto realizado na

Embrapa e que teve como objetivo reduzir o problema da indicação política da Chefia Geral dos Centros de Pesquisa (PETRUCCI; RUA, 1998). No que diz respeito aos projetos classificados como de “Consumerismo”, ficam evidentes três preocupações: reorganização dos processos de atendimentos de maneira a torná-los mais rápidos e eficientes; a comunicação e a aproximação com o usuário; e a aplicação das ferramentas tecnológicas que então estavam se desenvolvendo, tais como a Internet (PETRUCCI E RUA, 1998).

Na transição de 1996 para 1997, destaca-se a adoção de novas ferramentas de tecnologia e informação. Trata-se de meios tecnológicos que até então eram novidade (como, por exemplo, a Internet) e aqueles que, embora já existissem, passam a ter novas aplicações. Seu uso aparece tanto em projetos que se enquadram no modelo “Impulso para a eficiência...” quando no de “Consumerismo”. No primeiro caso estão iniciativas nas quais o uso da informática, em especial para a criação de banco de dados, reflete a necessidade de lidar com gargalos nos processos e práticas mais básicos. São exemplos o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Ibama e o Sistema Informatizado de Análise de Risco do Ministério da Fazenda (UMBELINO E FERREIRA, 1998). No caso de projetos que se enquadram no modelo de “Consumerismo”, há a criação da *home page* do imposto de renda (Ministério da Fazenda), que passou a disponibilizar programas para preencher e enviar as declarações (UMBELINO; FERREIRA, 1998).

Observa-se, assim, que a busca por uma racionalização que aumentasse a eficiência dos processos (o que é típico do “Gerencialismo Puro”), trazia reflexos para a melhoria no atendimento ao usuário final. É provável que o aprofundamento deste processo tenha levado ao aumento do foco no usuário, causando o predomínio, em 1998, de projetos enquadrados no “Consumerismo”. Pela primeira vez a área de “Atendimento ao Usuário” passa a inserir a expressão “cidadão”, tornando-se “Atendimento ao cidadão-usuário”. Várias das iniciativas refletem tentativas de aproximação com o cidadão em um país continental, no qual a prevalência de pequenos municípios com frágil estrutura administrativa e as dificuldades geográficas resultam no isolamento de milhares de usuários do serviço público. Mantém-se, também, tendência anterior de utilização de novas tecnologias de informação e comunicação.

Surge, assim, uma área de fronteira, representada por projetos que ficam entre os modelos do “Consumerismo” e do “Orientação para o serviço Público”. São iniciativas que, se por um lado, não se limitam a entender o cidadão simplesmente como consumidor, por outro não chegam a propor ou adotar ferramentas que, de fato, reformulem a arena de participação. É um exemplo o programa de crédito solidário do Banco do Nordeste do Brasil, que previa não apenas a disponibilização de recursos como também a capacitação de pessoas para se tornarem empreendedoras, abordando o microcrédito como contraponto às “políticas tradicionais de combate à pobreza, baseadas em assistência direta do Estado ou em programas pontuais e de natureza compensatória” (PETRUCCI; UMBELINO, 2000, ps. 185-186).

Mas, a partir de 2000, não é possível mais fazer a discussão dos resultados sem a inserção da área “Downsizing e Descentralização”. Ainda é possível identificar, neste ano, equilíbrio no número de projetos entre esta área e as de “Impulso para a eficiência...” e “Consumerismo”; mas, o que chama atenção é o crescimento de um ano para outro: de 8,83% em 1999 para 28,1% em 2000, em tendência de alta até 2006.

É possível que, para efeito dos dois últimos anos da gestão de Fernando Henrique Cardoso, este aumento reflita a adoção do Plano Plurianual 2000-2003; Lemos (2000, p. 9), na apresentação do material que sintetiza os projetos premiados naquele ano, indica que “com o PPA 2000-2003, a administração pública federal adotou o modelo de gestão por programas, visando maior transparência e responsabilização gerencial”, e que este formato refletia-se na premiação promovida pela ENAP. Devemos lembrar que a área de “Downsizing e Descentralização” tem foco mais organizacional, prevendo aspectos como: terceirização; mudanças na gestão hierárquica para a gestão por contrato; criação, em nível local, de

organizações mais autônomas; adoção de novos estilos gerenciais como organização em rede e alianças estratégicas; pluralismo institucional; maior flexibilidade na prestação de serviços; formação de alianças e parcerias com empresas e organizações da sociedade civil; e atenção à gestão organizacional e às habilidades gerenciais dos servidores públicos.

Em 2001, o modelo “Downsizing e Descentralização” atingiu sua maior participação, chegando a mais de 40%. No texto que introduz a relação dos projetos premiados no ano, Coutinho (2002) chama atenção para a predominância de iniciativas na área de “Planejamento e gestão estratégica”, justamente aquela na qual costumam se destacar os projetos que se enquadram no modelo “Downsizing...”. Em 2002, último ano da gestão Fernando Henrique Cardoso, mais uma vez o modelo “Downsizing” predomina, mas com uma diferença em relação a 2001; naquele ano não houve projetos que tivessem como foco o cidadão-usuário; em 2002, eles voltam a ser premiados, embora com projetos simples, tais como o “Escrever cartas”, dos Correios (unidade São Paulo), que ajuda pessoas analfabetas a escreverem cartas (COUTINHO, 2002 (B)).

É possível observar, pela breve síntese feita acima, que entre 1996 e 2002 vigorou tendência já mencionada anteriormente: predomínio de projetos de natureza próxima ao modelo “Impulso para a eficiência...”; fortalecimento de iniciativas baseadas em princípios do “Consumerismo” e da área de fronteira com a “OSP”; e crescimento de projetos que refletiam ferramentas organizacionais descritas no modelo “Downsizing e Descentralização”. Mas, qual foi o comportamento da premiação a partir de 2003? O segmento a seguir busca discutir esta questão.

O primeiro governo Lula

A tendência da premiação a partir de 2003 foi ponto de especial interesse para efeito da pesquisa, uma vez que, no campo da gestão pública, esperava-se, com a ascensão de Luis Inácio Lula da Silva, a adoção de princípios da Administração Pública societal, assim como apresentada por Paula (2007). Algumas das principais críticas ao gerencialismo dirigiam-se à falta de preocupação com a inserção popular; não por outra razão, a alternativa apresentada pela autora citada se originou na tradição mobilizadora de reivindicação da cidadania e fortalecimento da sociedade civil na condução da vida política. Enfatizou a construção de uma “esfera pública não-estatal”, na qual novos formatos institucionais permitissem a forte atuação – em termos decisórios e de gestão – do cidadão. Assim, uma das possibilidades - no que dizia respeito às novas tendências para a premiação - era de que ela registrasse uma guinada no sentido do modelo “Orientação para o Serviço Público”, enfatizando experiências envolvendo novos arranjos institucionais e maior participação do cidadão.

Com base exclusivamente no material institucional publicado pela ENAP – ou seja, os livros descrevendo as experiências premiadas - não foi possível fazer um diagnóstico preciso do que passaria a ser considerado inovação a partir de 2003. Por um lado, não havia menções ao aspecto societal; por outro, embora se rechaçasse os princípios gerencialistas, não era possível identificar um novo parâmetro de orientações. Paiva e Araújo (2004, p. 10), na apresentação dos projetos premiados em 2003, indicavam que a visão de inovação que havia prevalecido nas premiações anteriores “não se relacionava ao ineditismo, e, sim, à superação da cultura burocrática e à adoção de princípios e instrumentos gerenciais”. Nesse contexto, continuavam os autores, as ações valorizadas eram aquelas que evidenciavam capacidade de expandir resultados a partir dos recursos existentes. Não apenas isso, valorizava-se o foco na gestão, e as ações apresentavam-se desvinculadas das políticas públicas em que se inseriam. Os autores informavam que:

a maior alteração em relação aos anos anteriores [...] ocorreu no critério para identificar uma experiência de gestão inovadora. O conceito de inovação é retomado como elemento central para a identificação e o julgamento das experiências e flexibilizado em relação aos princípios da administração gerencial (PAIVA; ARAÚJO, 2004, pp. 10 e 11).

O material publicado, no entanto, não permitiu maior entendimento deste aspecto. Por um lado, a partir de 2003 aparece como critério para a definição dos projetos premiados a “orientação para a cidadania”; no entanto, no mesmo ano, também aparece a “redução efetiva e mensurável nos gastos públicos”. Dessa forma, temos a convivência de critérios que remetem aos extremos dos modelos da NAP. Também aparecem dois outros: “relevância e coerência com a missão institucional” e “aumento da capacidade de resposta a demandas internas e externas” os quais, aparentemente, remetem a questões organizacionais. Não fica claro, assim, o que seja a “retomada do conceito de inovação” e mesmo a noção de ineditismo é de difícil apreensão. A crítica ao foco na gestão e à ausência de vinculação entre ações e políticas públicas poderia indicar a tendência de se passar a premiar menos os instrumentos de gestão e mais os programas governamentais.

Em 2003, dos quinze projetos apresentados, oito foram enquadrados no modelo “Impulso para eficiência/Gerencialismo Puro”. São exemplos as iniciativas “Revisão de preços por meio de indicadores de mercado e parâmetros da licitação”, dos Correios; e o “Sistema Aberto de Gerenciamento de Energia”, da Eletronorte, cuja preocupação com os custos refletiu-se na adoção do software livre (PAIVA; ARAÚJO, 2004). Em segundo lugar - em termos de número de premiações - ficou a área “Downsizing e Descentralização”; foram premiadas iniciativas como a “Rede Nacional de Agentes do Comércio Exterior – SECEX”, que buscou coordenar, inclusive via *website*, um conjunto de agentes para assessor e treinar micro e pequenos empresários interessados na exportação de seus produtos (PAIVA; ARAÚJO, 2004). Registrou-se apenas um projeto no modelo de “Consumerismo”, o qual não teve como alvo o grande público, mas sim os pequenos empresários que exportam seus produtos utilizando os Correios (“Facilitar a exportação de produtos de pequenas e médias empresas - Exporta Fácil”) (PAIVA; ARAÚJO, 2004).

Em 2004 houve apenas oito projetos premiados e as duas áreas que prevaleceram em 2003 repetiram seu desempenho neste ano (três iniciativas enquadradas em “Impulso para a eficiência...” e três em “Downsizing e Descentralização”). A principal diferença entre os dois anos foi a aparição, em 2004, de iniciativas de escopo mais amplo, tais como o “GESAC/Governo Eletrônico – serviço de atendimento ao cidadão”, do Ministério das Comunicações, projeto que utilizou R\$ 78 milhões em recursos (MORAIS, 2005).

Quanto ao ano de 2005, ele foi atípico não apenas no número de iniciativas premiadas (vinte, contra quinze e oito em 2004 e 2003, respectivamente), mas também em dois outros aspectos:

- 1) apesar da prevalência de projetos enquadrados como “Impulso para a Eficiência...”, houve uma pulverização de iniciativas premiadas em outros modelos;
- 2) a prevalência de iniciativas extremamente simples, que adotam princípios administrativos ou pequenas soluções de informática para resolver problemas gerenciais. Como exemplo, o “Registro eletrônico do atendimento ambulatorial - Prontuário eletrônico”, do Hospital das Clínicas de Porto Alegre; e “Mudanças nas práticas e procedimentos internos de gestão de estoque”, da Itaipu Binacional (MORAIS, 2006); e
- 3) a premiação de projetos/iniciativas que já haviam sido consideradas inovadoras anos antes, como o projeto “Prosa Rural” (programa de rádio da Embrapa que busca divulgar por rádio tecnologias de fácil adoção por pequenos agricultores).

Chamamos atenção para estes pontos porque, assim como já comentado anteriormente, a leitura de material com a narração das iniciativas premiadas não permitiu localizar o ponto de inflexão em termos do que passaria a ser considerado inovador a partir de 2003. Criticava-se o foco na gestão e a desvinculação das ações com as políticas públicas; e se indicava a recuperação da noção de “ineditismo”. Mas, a leitura dos projetos não reflete nenhum dos dois aspectos citados, ou seja, o foco permanece organizacional e iniciativas semelhantes já haviam sido premiadas anteriormente.

Em 2006, os projetos enquadrados no modelo “Consumerismo” voltam a ser premiados; se somarmos a eles aquelas iniciativas que se aproximam do modelo “OSP”, eles se igualam ao número de projetos das áreas que prevaleceram nos anos anteriores, quais sejam, “Impulso para a Eficiência” e “Downsizing e Descentralização” (três iniciativas em cada área). São, no entanto, projetos de pequeno alcance, tais como a implantação do pré-atendimento na agência dos Correios Adolfina Pinheiro em São Paulo (MORAIS, 2007). Os destaques deste ano são duas iniciativas enquadradas no modelo “Downsizing e Descentralização”, por buscarem novos arranjos organizacionais. Trata-se do projeto “Hospitais-sentinela”, da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e o “Gestão dos escritórios brasileiros de turismo no exterior”, da EMBRATUR (Empresa brasileira de Turismo) em parceria com *Convention & Bureau* (MORAIS, 2007).

O que o levantamento do período 2002-2006 revela é que não houve uma migração no sentido de premiar projetos que apresentassem princípios do modelo “OSP”, aquele que mais se aproxima dos princípios da Administração Pública societal a qual, por sua vez, esteve mais fortemente associada à visão do Partido dos Trabalhadores quanto à gestão pública.

Cabe, em função do último ponto levantado, dedicar uma breve reflexão sobre este modelo no contexto da premiação da ENAP. O modelo “Orientação para o Serviço Público” é o menos desenvolvido até mesmo nos países que são considerados berço da Nova Administração Pública (e nos quais o regime democrático é mais amplo e consolidado do que o brasileiro). Sua articulação reflete a defesa da construção de uma nova esfera pública, vista não apenas como local de participação do cidadão, mas, principalmente, de aprendizagem social através do debate público. Inclui, assim, o desenvolvimento do trabalho comunitário e a possibilidade dos cidadãos, coletivamente organizados, interferirem nas decisões que afetam suas vidas e sua comunidade (ABRÚCIO, 1997).

Ao longo dos dez anos do prêmio de inovação, apenas doze projetos se enquadraram neste modelo. Sua participação no total da premiação sempre foi baixa, tendo deixado de aparecer em alguns anos; a ausência de projetos deste perfil nos anos de 2003, 2004 e 2006 indica não ter havido a já mencionada guinada no sentido de valorizar iniciativas de gestão pública que incluam participação popular no primeiro governo Lula (no contexto do prêmio de inovação, é sempre importante lembrar). A análise estendida para as onze edições da premiação indica que, no que diz respeito à aproximação do cidadão com a Administração Pública, ainda há longo caminho a percorrer. Não seria correto dizer que não houve avanços nesse sentido, mas eles se encontram muito mais nas possibilidades abertas pelas novas tecnologias de informação e comunicação – que criam um espaço virtual para os usuários dos serviços públicos e disseminam novas informações - do que em função do desenvolvimento de arranjos. Analisados individualmente, no entanto, estes projetos evidenciam potencial para criar novas formas de atuação (ou para estimular a adoção de outras que, embora já há muito comentadas, nem sempre são implantadas).

É o caso, por exemplo, do projeto “A saúde cidadã: uma experiência democrática de controle social”, do Centro Psiquiátrico Pedro I, premiado em 1996; e do “Plano popular de desenvolvimento sustentável a jusante da UHE Tucuruí”, da Eletronorte, premiado em 2005. A narração das experiências desses projetos ressalta expressões como “protagonismo de

movimentos sociais”, “responsabilidade compartilhada”; “participação social”; “cidadania” e “conscientização”, em detrimento daquelas que costumam aparecer quando se enfatiza o aspecto “técnico” da gestão pública.

Análises finais

Acreditamos que, ao longo do período de 1996-2002, a clara filiação do governo a um formato de gestão pública baseado nos princípios gerencialistas tenha permitido à premiação uma indicação mais clara do que fosse inovar. Em outras palavras, o contato com o “estado da arte” sobre as novas formas de gestão pública ao redor do mundo – o que inclui as premiações internacionais – orientou a definição de parâmetros sobre o que fosse “modernizar” a Administração Pública. Trata-se de aspecto bastante polêmico, uma vez que a realização de *benchmarkings* e a definição de “melhores práticas” são consideradas atuações limitadas, que desconsideram peculiaridades locais e perdem a oportunidade de realizar diagnósticos que poderiam levar a mudanças mais profundas. No entanto, permitem a definição de indicadores e critérios que levam a criação de uma identidade para a premiação.

A partir de 2003, no entanto, a negação ao gerencialismo (ou ao seu formato mais “puro”), por um lado, não refletiu a adoção da Administração Pública societal e, por outro, não foi preenchida pela afirmação de parâmetros que indicassem, de maneira clara, o que é inovar em um contexto pós-gerencialista. A razão pela qual a gestão de Luiz Inácio Lula da Silva (em seu primeiro mandato) não adotou os princípios descritos por Paula (2007) para a Administração Pública é algo que merece pesquisas mais aprofundadas, que incluam reflexões sobre questões institucionais, tais como a predominância de um sistema político que não se livrou dos problemas históricos de corrupção e de relação espúria entre os poderes Executivo e Legislativo.

Tendo em vista a amplitude do desafio colocado, não é possível atribuir à iniciativa de premiação (seja ela promovida pela ENAP ou por qualquer outra instituição) a responsabilidade pela reversão de quadro construído ao longo de 500 anos de história; sabemos, por exemplo, que a diminuição do clientelismo depende de medidas que envolvem mudanças mais amplas na complexa engenharia política do presidencialismo brasileiro. No entanto, é preciso buscar entender que tipos de avanços e limitações podemos encontrar no conjunto de iniciativas premiadas pela ENAP. Para tanto, buscamos o apoio no trabalho de Andrade (2001).

É possível observar que todas as tensões indicadas pela autora abordam a importância de estender a atuação da Administração Pública de maneira a permitir: a elaboração de novos arranjos institucionais (envolvendo, inclusive, a sociedade civil), que permitam a descentralização dos serviços; o melhor atendimento ao cliente/usuário/consumidor; e a criação de espaços de cidadania mais ativa e participativa. No que diz respeito a novos arranjos, a premiação mostra, de forma isolada, algumas iniciativas de interação com a sociedade civil organizada; prevalecem, em maior número, casos de formação de parceria entre os próprios órgãos governamentais, mas muito mais em reconhecimento à possibilidade de reduzir sobreposições e diminuir custos, do que à possibilidade de estabelecer um novo formato institucional.

Quanto aos segundo e terceiro pontos, um dos principais progressos registrados pela premiação parece residir na utilização de novas tecnologias de informação e comunicação que têm permitido ao cidadão maior (e melhor) acesso aos serviços prestados pelo Estado, nos três níveis. O tratamento dessa questão, na literatura sobre gestão pública, aparece sob a denominação “governo eletrônico”, o qual tem crescido de forma consistente desde 1995; os ganhos de eficiência já parecem bastante claros, em especial no que diz respeito a serviços de

utilização direta pelo cidadão e pelas empresas e a serviços para aumento da qualidade e eficiência da máquina pública.

Nesse sentido, torna-se muito importante um entendimento estratégico das mais de 250 experiências inovadoras premiadas pela ENAP em uma década; o banco de dados pode ser utilizado para que instituições, isoladamente, busquem inspiração para novas práticas; mas o resultado coletivo pode e deve ser usado para a formulação de políticas mais amplas de intervenção na gestão estatal.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: **Cadernos ENAP**, nº. 10, 1997.
- ANDRADE, Jackeline Amantino. O processo de inovação nas organizações públicas. Integrando conceitos às práticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO 25, 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=3049>. Acesso em: 21 jul. 2007.
- BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luis Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. Inovação e seu efeito no desempenho de empresas: lucro ou crescimento? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4817>. Acesso em: 21 jul. 2007.
- CANADA School of Public Services. **Uma exploração inicial da literatura sobre inovação**. Brasília: Escola nacional de Administração Pública, 2006.
- COUTINHO, Gustavo Amorim (org.). **Ações premiadas no 6º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2001**. Brasília: ENAP, 2002. (A)
- COUTINHO, Gustavo Amorim (org.). **Ações premiadas no 7º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2002**. Brasília: ENAP, 2002. (B)
- DOUGHERTY, Deborah. Organizing for Innovation. In: CLEGG, S.; HARDY, C. ENAP 20 anos; **caminhos de uma escola de governo**. Brasília: ENAP, 2006.
- FAORO, Raymundo. **Os Donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2001.
- FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. **A nova administração Pública em Ação**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília: ENAP, 1999.
- LARBI, Georgi. **The new public management approach and state crisis**. Discussion Paper 112. United Nations Research Institute for Social Development, 1999. Disponível em: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFrame?ReadForm&parentunid=5F280B19C6125F4380256B6600448FDB&parentdoctype=paper&netitpath=http://www.unrisd.org/published/_dp/_dp112/content.htm>. Acesso em 10 set. 2007.
- LEMONS, Chelen Fischer (Org.). **Ações premiadas no 5º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2000**. Brasília: ENAP, 2000.
- MENDES, Vera Lúcia; TEIXEIRA, Francisco Lima. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO 24, 2000, Santa Catarina. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4068>. Acesso em: 21 jul. 2007.
- MOTTA, Fernando Cláudia Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

- MORAIS, Juliana Girão (org.). **Ações premiadas no 9º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2004**. Brasília: ENAP, 2005.
- _____. **Ações premiadas no 11º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2006**. Brasília: ENAP, 2007.
- ORMOND, Derry; LÖFFLER; Elke. **New Public Management: what to take and what to leave**. III Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Madri, Espanha, 14 – 17 outubro, 1998. Disponível em <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0032601.pdf>>. Acesso em 10 mai. 2008.
- PACHECO, Regina Silvia Viotto; NASSUNO, Marianne. Apresentação Balanço de cinco anos do Concurso organizado pela ENAP. In: BRASIL, ENAP. **Inovações na Gestão Pública Federal. Balanço de cinco anos do Concurso organizado pela ENAP**. Brasília: ENAP, 2001.
- PAIVA, Andrea Barreto; ARAUJO, Frederico Augusto G. **Ações premiadas no 8º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 2003**. Brasília: ENAP, 2004.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- PETRUCCI, Vera Lúcia; RUA, Maria das Graças (Orgs.). **Ações premiadas no 1º. Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1998.
- PETRUCCI, Vera Lúcia; UMBELINO, Lícia Maria (Orgs.). **Ações premiadas no 3º. Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública - 1998**. Brasília: ENAP, 1999.
- _____. **Ações premiadas no 4º. Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - 1999**. Brasília: ENAP, 2000.
- POLLIT, Christopher; VAN THIEL, Sandra; HOMBURG, Vincent (Eds). **New Public Management in Europe. Adaptation and alternatives**. New York: Palgrave and McMillian, 2007.
- REZENDE, Flávio da Cunha. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Gestão Pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005.
- TOLLOFARI, Sowaribi. New Public Management and Education. **Policy futures in education**, v. 3, no. 1, 2005. Disponível em <http://www.wvwords.co.uk/pdf/freetoview.asp?j=pfie&vol=3&issue=1&year=2005&article=8_Tolofari_PFIE_3_1_web>. Acesso em 10 set. 2007.
- UMBELINO, Lícia Maria; FERREIRA, Maria Elisabete (orgs.). **Ações premiadas no 2º. Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 1998.