



ENCONTROS DEMOCRÁTICOS

CICLO DE DEBATES

EM BUSCA DE UMA NOVA GOVERNANÇA URBANA



REGINA ESTEVES,
diretora do Comunitas,
explica o papel do
empreendedorismo social
na melhoria da
administração pública.





Encontros Democráticos são publicações do Espaço Democrático, a fundação para estudos e formação política do PSD

Um caminho para a eficiência: integração da sociedade com a administração pública

Encontro Democrático realizado em novembro de 2019 na sede do Espaço Democrático apresentou a uma plateia de mais de 100 gestores e lideranças políticas, incluindo prefeitos, vereadores e secretários municipais, um importante trabalho que vem sendo realizado com o objetivo de aperfeiçoar a gestão pública no Brasil.

Mostrando casos de sucesso registrados em diversos municípios do país, com reconhecimento internacional, a administradora de empresas **Regina Esteves** falou sobre ações desenvolvidas pela ONG **Comunitas**, da qual é diretora-presidente. A entidade que ela dirige vem atuando há 10 anos com o objetivo de produzir políticas públicas que gerem impacto positivo na sociedade.

As ações, de acordo com Regina, ocorrem dentro de um modelo de governança compartilhada, que sucede ao chamado controle social, ou seja, a integração da sociedade com a administração pública com a finalidade de solucionar problemas e deficiências sociais com mais eficiência e empenho.

Na governança compartilhada, empresários, líderes do setor público e representantes da sociedade atuam em conjunto para contribuir com o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento.

Para isso, no final de 2012, os líderes empresariais reunidos pela ONG criaram o programa **Juntos**, por meio do qual, além de recursos financeiros, investem também suas experiências e competências técnicas para ajudar as instâncias de governo no desenvolvimento de projetos que gerem ganhos para a população.

Esta publicação traz a íntegra da palestra de Regina Esteves, que foi acompanhada por lideranças como o ex-senador **Jorge Bornhausen**, a senadora suplente **Ivani Boscolo** (PSD), o ex-ministro **Andrea Matarazzo**, o deputado estadual **Alex** (PSD), o vereador paulistano **Rodrigo Goulart** (PSD) e prefeitos como **Rogério Franco** (Cotia), **Lucas Pocay** (Ourinhos), **Sérgio Bianchi** (Espírito Santo do Pinhal), **Marcão Marchi** (Itupeva), Wagner Antunes, o **Wagão** (Leme) e **Antonio Aiacyda** (Mairiporã). Os debates foram coordenados pelo jornalista **Sérgio Rondino**.

Boa leitura.



SÉRGIO RONDINO: Entre tantos desafios que existem no caminho dos brasileiros, um está diretamente ligado à qualidade de vida de cada um de nós, nas nossas cidades: melhorar e tornar mais eficiente a gestão pública. Mas como fazer isso? Esse é o tema que será tratado no Encontro Democrático de hoje pela diretora-presidente da **Comunidades**, Regina Esteves. Ela é fundadora, junto com grandes líderes empresariais, do programa **Juntos**, que trabalha pelo aprimoramento dos serviços públicos e é um case internacional, reconhecido pela Universidade de Columbia, em Nova York. Quero convidar a Regina para tomar o seu lugar à mesa.

Também quero convidar para a mesa a nossa senadora suplente Ivani Boscolo, que é secretária geral do PSD Mulher e integrante do Conselho Curador da Fundação Espaço Democrático. Claro que eu não posso deixar de convidar à mesa, também, uma pessoa que sempre nos honra com a sua presença, que é o ex-senador Jorge Bornhausen, ex-governador de Santa Catarina. Quero chamar à mesa, também, o prefeito de Mairiporã, Antônio Aiacyda.

Registro a presença do vice-prefeito de Itapevi, Teco, do PSD. E do vereador do Partido Social Democrático Mário Omuro, ex-prefeito de Peruíbe. Também do Manoel David, sempre aqui conosco em vários eventos. E Rafael Dutra, que é vereador em Barretos. Sejam muito bem-vindos. Regina, a palavra é sua.

REGINA ESTEVES: Cumprimento a todos e ao partido e agradeço desde já a oportunidade de estar aqui e poder aprender com vocês, pessoas tão importantes para o desenvolvimento do País. Meu agradecimento especial ao senador Jorge Bornhausen, com quem temos convivido, trabalhado em alguns projetos e aprendido bastante também sobre toda essa história e toda a caminhada política do Brasil. É um prazer ver aqui o PSD Mulher tão estruturado.

Eu vim preparada para fazer um bate-papo, apresentar alguns cases do que a gente tem produzido no País, algumas experiências importantes de parcerias, mas vou contar, primeiramente,

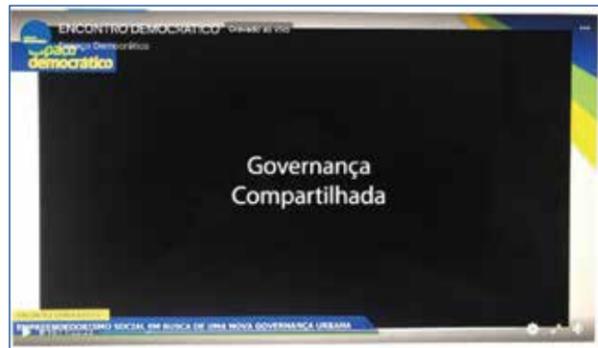
um pouco da minha história. Eu comecei trabalhando na iniciativa privada e na universidade. Comecei minha carreira com 23 anos, como pró-reitora jovem. Tive uma experiência de mestrado internacional e acho que a passagem pela universidade me deu a provocação do que podemos fazer para causar impacto. Educação sempre tem impacto e a universidade me trouxe a esperança, o desejo de fazer uma coisa por impacto. Eu tive a oportunidade de trabalhar durante 8 anos no governo Fernando Henrique Cardoso, em Brasília, e juntamente com a doutora Ruth Cardoso criamos algumas políticas sociais. E pudemos perceber que a maneira de a gente impactar mais pessoas passa, necessariamente, pela construção de políticas públicas eficientes e que possam ser permanentes. Depois dessa experiência começamos um trabalho grande de mobilização da iniciativa privada, em especial mostrando como poderíamos ter mais eficiência no investimento social privado, corporativo. Esse investimento social que até há alguns anos era tratado dentro de uma cesta de investimentos filantrópicos. E então toda uma jornada de construção e união de experiências foi sendo acumulada.

Há mais ou menos dez anos nós passamos a fazer um movimento muito grande com a iniciativa privada, mostrando que se quisermos ter um investimento de impacto, que hoje está na agenda do Brasil, tem necessariamente que entender como funciona a política pública, como é a administração pública, e nesse bojo temos que entender também como é a formação política, como é que nós teremos líderes políticos que serão responsáveis por toda essa tomada de decisões de uma política pública eficiente e eficaz. É um pouco a minha trajetória, de ter a provocação para produzir políticas que gerem impacto. E isso diz respeito a ter uma participação mais efetiva não só como iniciativa privada, mas também como cidadãos, exercitar a nossa cidadania de maneira

que ela seja efetiva. Em um passado recente era muito comum a gente perguntar qual era o papel da sociedade civil organizada.

Até há alguns anos a gente ouvia muito dizer o que era o papel de controle social. Alguns se colocavam num papel de *advocacy*, ou mesmo de construir a ponte entre diversos setores. Nós temos trabalhado com o conceito de que, hoje, apenas fazer o controle social não cabe mais. Até porque quando a gente fala de administração pública, o controle social passa, primeiramente, pela liderança do servidor público, que é quem exerce o controle social inicialmente.

Quando a gente fala do papel de *advocacy*, também se coloca no papel de ter alguns setores que estão trabalhando contra ou a favor de uma determinada agenda. Existe um novo modelo que está sendo muito bem registrado e estudado no mundo - e que no Brasil começa a ter uma atenção maior - que é o que a gente chama de governança compartilhada. Ela é muito mais do que um controle social, é muito mais do que um trabalho de *advocacy*. Consiste em unir setores diferentes da sociedade, mas que trabalhem com a ideia de pertencimento a um mesmo projeto. É isso o que a gente tem se dedicado a fazer de uma maneira muito sistemática há praticamente dez anos. Nós mobilizamos setores para que possamos ter a melhoria dos serviços públicos, o fortalecimento da liderança política que toma as decisões e para que possamos, inclusive, melhorar o ambiente dos servidores públicos, que como eu já disse, são os primeiros a exercer o controle social de uma política pública. Eu vou mostrar um vídeo que acho bastante importante. São líderes no Brasil falando do que é o trabalho do programa **Juntos**. Não é uma fala nossa, mas de pessoas que participaram de toda essa construção. Eles falam como veem hoje a participação deles na construção de uma política pública mais eficiente.



Assista ao vídeo na nossa página no FACEBOOK: https://www.facebook.com/watch/live/?v=541819403032066&ref=watch_permalink

Eu comecei minha fala com esse vídeo porque não é comum, no Brasil, a gente ver coalizão no setor privado. E foi o que nós construímos, uma coalizão do setor privado, mas em uma concepção diferente: não é para atuar para a gestão pública; é para atuar com a gestão pública. Então, o que nós temos traduzido de governança compartilhada é reunir os setores, mas dentro de uma agenda de interesse público. O que nós consideramos governança compartilhada é isso: é reunir esses setores não em uma agenda da área de negócios, não em uma agenda pontual de interesse político, mas uma agenda de interesse público, em especial o interesse do cidadão. Então, a entrega de serviços é o que pactua a nossa agenda e todos esses setores. Fico muito feliz de ter aqui prefeitos e pré-candidatos porque acho que podemos ter uma troca bastante efetiva, perceber alguns casos concretos que foram gerados.

Nós começamos o projeto **Juntos** há 10 anos, em 12 municípios de vários tamanhos, de vários Estados, em diversas regiões do País. Foram municípios selecionados, em especial, pela liderança política, pelo perfil de campanha e porque aceitaram fazer um governo diferenciado, transparente, com uma participação mais efetiva desde o momento em que assumiram. Nesses 12 municípios, eram todos prefeitos de primeiro mandato.

Um dos desafios nossos era justamente observar como é que eles se comportariam na reeleição - e todos se reelegeram. A nossa única exceção foi Curitiba, e foi muito interessante como a própria sociedade local acompanhou o processo de transição eleitoral e a continuidade do projeto e das ações foi uma coisa muito natural, construída pela sociedade local.

Hoje temos uma atuação muito maior. O projeto já está impactando mais de 270 municípios. São cinco capitais e estamos atuando também em cinco Estados num processo bastante transparente de seleção, e também muito consistente. Nós não atuamos por projetos de municípios, atuamos durante todo o período de uma gestão, fazendo a coalizão com esse líder político para que em todo o período de sua gestão ele possa ter apoio, benefícios, uma ajuda mais acelerada em ações e projetos que ele definiu na campanha que o elegeu. Então, atuamos em linha com o projeto, o plano de governo do prefeito que foi eleito, mas tentando acelerar processos em que a própria burocracia impede o cumprimento em determinado momento. É importante a gente colocar que são todos recursos privados - não há recursos públicos nessa relação. E mais importante ainda é que esses líderes, além de colocarem recursos nos projetos, são obrigados também a dedicar tempo - não existe delegação. Como vocês viram aqui no vídeo, com alguns desses líderes - porque o grupo é maior -, eles têm que dedicar tempo para entender o que é administração pública. Dedicar tempo a essa gestão compartilhada e entender que, muitas vezes, projetos bem formulados por institutos, fundações e outras entidades, construídos fora da administração pública e depois oferecidos à ela, tem uma capacidade menor de efetividade.

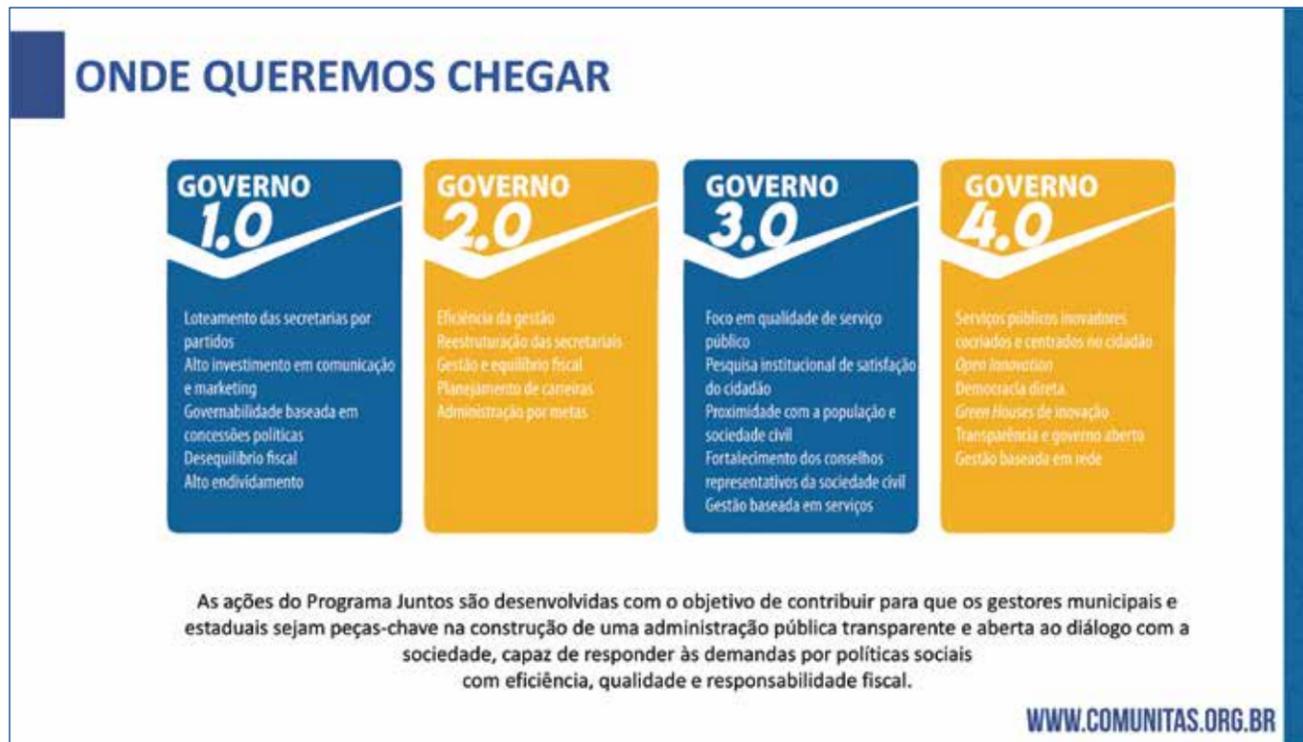
Aquele modelo que os prefeitos aqui conhecem, alguém batendo na porta e oferecendo a solução da lua, como dizemos, não cabe mais. Até porque

O QUE NÓS CONSIDERAMOS GOVERNANÇA COMPARTILHADA É ISSO: É REUNIR ESSES SETORES NÃO EM UMA AGENDA DA ÁREA DE NEGÓCIOS, NÃO EM UMA AGENDA PONTUAL DE INTERESSE POLÍTICO, MAS UMA AGENDA DE INTERESSE PÚBLICO, EM ESPECIAL O INTERESSE DO CIDADÃO”.

a sociedade tem exigido cada vez mais respostas eficientes, assertivas e rápidas e o servidor público também tem um papel muito importante nessa construção. Nós acreditamos que o projeto, quando é construído pela própria administração pública com o apoio que vem da iniciativa privada, tem muito mais chance de ter, primeiramente, pertencimento da própria estrutura municipal, da própria estrutura pública, e ter o pertencimento de quem vai ser o protagonista dessa ação, que deve ser a administração pública. Eu acredito que vocês não tenham tido a chance de ter conhecido antes a **Comunitas** e o programa **Juntos**. Porque não é objetivo nosso fazer qualquer tipo de propaganda ou de comunicação sobre o que fazemos. Porque nós não fazemos, quem faz é a administração pública. É o prefeito, é o servidor público, é o secretário.

Então, toda a comunicação nossa é muito centrada em dar visibilidade a *cases* que foram gerados dentro da administração pública - e a administração pública é que tem que ser protagonista dessa mudança. Esse também foi um conceito, vamos dizer assim, muito importante. Porque, em geral, há institutos, fundações ou mesmo empresas que apoiam, mas assumem como um projeto seu. E uma das coisas que nós trabalhamos muito firmemente com os nossos parceiros é que o projeto é da administração pública. O protagonismo tem que ser daquela administração pública para que tenha pertencimento e sustentabilidade. Como é que isso vai continuar? Vai continuar se for um projeto para o qual aquela sociedade dá valor e isso terá continuidade de uma gestão para outra.

Como nós atuamos? Nós costumamos fazer um diagnóstico - e aqui faço um paralelo com algo que é muito comum no mundo da tecnologia, que é avaliar onde você está entre 1.0 e 4.0. Essa é uma régua que alguns outros países utilizam para avaliar o perfil da administração pública.

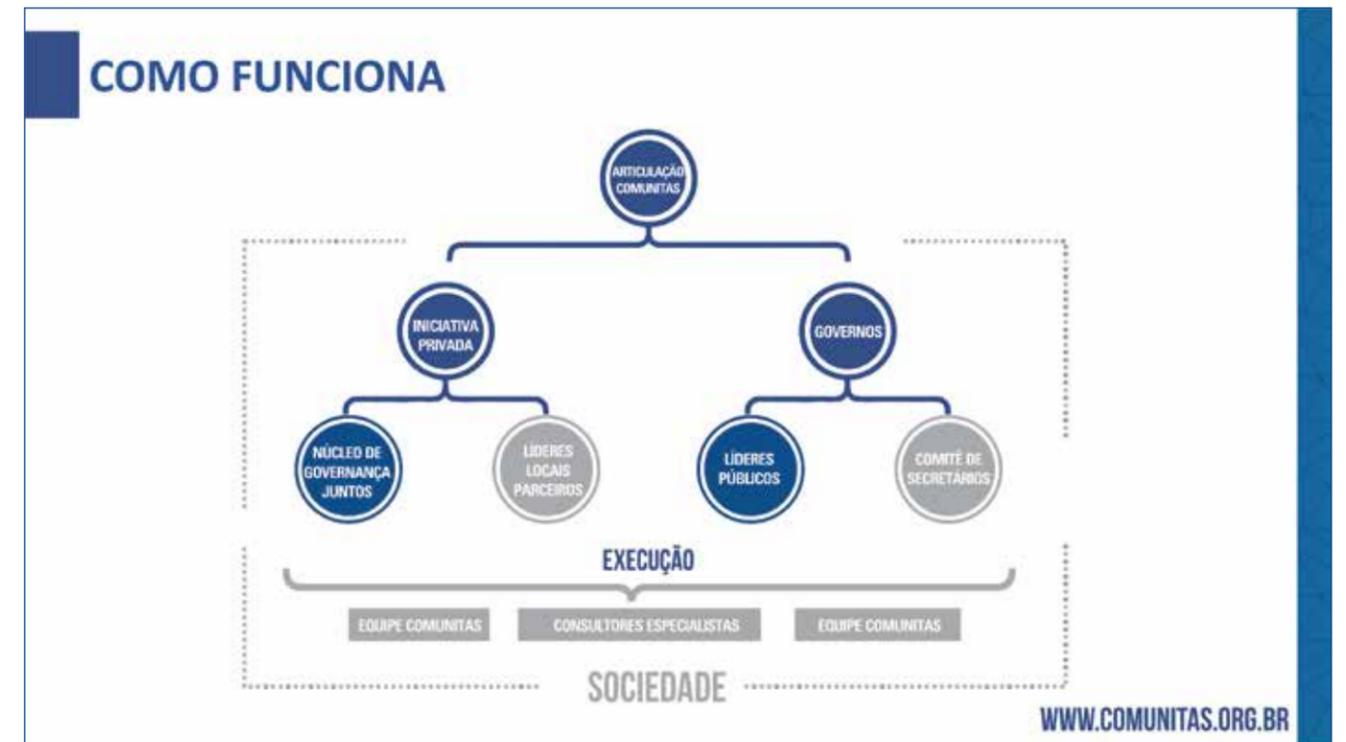


O governo 1.0 é aquele que não tem equilíbrio fiscal que permita ter planejamento de longo prazo; que não tem a organização de equipe, de time - é tudo muito fracionado e muitas vezes somente a coalizão política é a principal estrutura dessa composição, o que leva a todas as consequências do modelo. No 4.0 temos a administração aberta, que faz co-criação com a sociedade e com outros setores e consegue dar agilidade ao que a sociedade está demandando. Não se passa de 1.0 para 4.0 em uma gestão, mas a gente pode almejar ter ações que vão estimulando uma administração pública a ser mais aberta, mais transparente, mais co-criativa com a sociedade, e assim consiga se aproximar do modelo 4.0.

Todos os nossos projetos são pactuados em virtude dessa régua. Vamos apoiar o projeto que faça a diferença, que eleve o perfil da administração de maneira a ficar mais próxima do que a sociedade demanda. Se não for assim, a gente entende que não haverá mudança naquilo que

estamos pactuando. Então, essa régua é muito importante. Ela varia de um período de gestão para outro, varia conforme a composição do governo, varia em função de como cada time, de cada prefeito ou governador, está montado - mas é importante para a gente pactuar. Ela se abre em várias ações.

Vou dar um exemplo bem claro. Quando lançamos uma plataforma de consulta à população e tomamos uma decisão em virtude de respostas que recebemos, estamos indo em direção ao 4.0. Quando faço um esforço de gestão fiscal com transparência para a sociedade, estou colocando essa régua mais próxima do 4.0. Então, para quem tiver interesse - temos toda a plataforma e podemos passar o endereço para vocês -, é muito interessante exercitar essas decisões e pensar o quanto está mantendo um cenário de dependência fiscal, financeira e presa a algumas mudanças ou quanto está empurrando essa régua e partindo para um governo mais próximo ao 4.0.



Para entender como é feita a execução: a gente sempre faz trabalhos necessariamente com a equipe de cada governo, mesmo que coloquemos consultorias, equipes especializadas. É sempre para somar com a equipe do governo, mas todo o protagonismo de execução é sempre da própria equipe.

Então, não existe um projeto que vem pronto e somente é incorporado à administração pública. Toda a construção, desde o diagnóstico inicial, é feita com a administração e com os servidores. Os projetos que vão ser apoiados são pactuados com a liderança, com os secretários e com os servidores. É isso o que a gente chama de governança compartilhada. É ter o processo de decisão sobre o projeto que vai ser desenvolvido e apoiado, transparência em trazer essa sociedade a ter o pertencimento do projeto e até mesmo ter uma estrutura de execução que permita ter vários setores atuando conjuntamente com a gente. Parece que é uma proposta de oferta de serviços privados de apoio, mas que não traz uma contrapartida.





Mas a gente tem uma cesta de contrapartidas bastante importante. Primeiro, a **sustentabilidade**. Como é que a gente cria sustentabilidade a uma decisão, a uma mudança de política pública que foi feita numa administração, em especial quando envolve servidores? Nós já fizemos a transição de um governo para outro e, quanto maior o número de servidores envolvidos, maior é o grau de continuidade da política pública no governo seguinte; não temos descontinuidade.

Institucionalização: algumas mudanças são feitas por meio de leis e isso ajuda a dar continuidade nos processos. Já vou dar exemplos disso.

Aceitar a governança: nós temos reuniões a cada trimestre, sobre cada questão. Dessas reuniões participam prefeitos, governadores, secretários, equipes técnicas e também a nossa governança – líderes vão até essas localidades. Mais do que isso, nós estabelecemos uma cultura de gestão, de medição e de comunicação dos resultados que estão sendo incorporados. Isso dá o pertencimento e também a garantia de continuidade e

efetividade das ações que estamos colocando. E, no caso dos Estados, há também o compromisso de replicarem cases bem-sucedidos para as cidades. Podemos ter, assim, um raio de ampliação. Um parceiro como o governo do Rio Grande do Sul passa a replicar uma política que foi desenvolvida numa cidade como política de Estado. É como temos a perspectiva de atuação de todo o nosso canal de atuação.

Quais são as frentes? São várias. Eu vou trazer alguns exemplos para vocês entenderem quais são os eixos prioritários. A primeira delas é a gestão fiscal. Não temos como falar de políticas de longo prazo, de planejamento de longo prazo no momento e no cenário em que as administrações estão com baixa capacidade de investimento – prefeituras, Estados e governo federal. Mas há realmente uma preocupação muito grande com a saúde financeira para que possamos não só manter essas ações prioritárias, como também garantir a capacidade de investimento para que seja possível alavancar o desenvolvimento.

Há outras frentes importantes, até mesmo para manter o equilíbrio fiscal. Temos atuado muito na reforma administrativa, para rever toda a estrutura de governo que hoje tem consumido parte dos orçamentos públicos. Se não fizermos mudanças estruturais não conseguiremos voltar a ter capacidade de investimento. E, em especial, trabalhamos para melhorar o ambiente de gestão de pessoas. Se trabalharmos com gestores públicos como os principais atores de toda essa mudança, temos que pensar em como melhorar esses gestores. Isso passa, necessariamente, por rever o plano de cargos e salários, rever toda a estrutura.

É uma agenda atual. Não dá mais para ficarmos somente em uma pauta externa. Só a reforma da Previdência não vai garantir a saúde fiscal que necessitamos. É o momento em que realmente necessitamos rever a estrutura, como eu posso fazer mais parcerias com a sociedade para que tenha eficiência e consiga manter minha capacidade de investimento. Esses são alguns temas em que temos atuado. Ao mesmo tempo, temos que dar respostas rápidas e claras à sociedade. Então, a gente tem apoiado muito projetos nas áreas de saúde, educação, inovação, comunicação com o cidadão e outras frentes como licenciamento urbano, planejamento urbano.

São tanto frentes estruturantes, da parte da gestão interna da administração pública, como frentes que possam gerar cases inovadores dos quais a própria sociedade se apropria, que permitam ao líder político implementar ações que a sociedade reconheça como ações que fizeram a diferença. Eu vou mostrar para vocês algumas ações e exemplos. Em todas elas, o que fazemos é sistematizar o conhecimento do que é produzido pela administração pública. Nós já tivemos muitos modelos de parcerias público-privadas, atuação na administração pública, mas quando a gente vai olhar a produção de conhecimento sobre isso, ela é muito pequena.

Um exemplo: o prefeito vai buscar uma experiência bem-sucedida, que permitiu rapidamente o equilíbrio fiscal. Temos carência de registros de cases bem-sucedidos em que a administração pública possa se inspirar, possa olhar e copiar. Então, o que a gente fez foi investir muito fortemente na produção desse conteúdo, que hoje está numa plataforma – quem tiver interesse e quiser saber, por exemplo, o que foi feito em determinada prefeitura na área fiscal, ali está contado com detalhes: o que foi feito, como foi feito, que tipo de custo teve, qual foi o resultado, qual foi a cesta de despesas ou de receitas. Quem quiser saber, copiar, está lá o contato do secretário ou do servidor responsável por aquele projeto.

Então, em nossa plataforma há esse tipo de informação porque acreditamos que a rede de prefeitos, vereadores e servidores públicos pode alavancar eficiência maior de replicabilidade de cases bem-sucedidos. Um dos exemplos é o do Estado do Pará, que até pouco tempo era o primeiro no ranking de municípios que não podem receber recursos nem do governo estadual, nem do governo federal, por alguma inadimplência – muitas vezes inadimplência de pequeno valor. No Pará havia 72% dos municípios nesta condição. Municípios muito carentes. Nós fizemos um trabalho muito concentrado neles e em três meses conseguimos reduzir 64% dessa lista com ações de formação e capacitação de pessoas que trabalham nessa área fiscal. O Pará é um exemplo de que se nós não investirmos na capacitação e no fortalecimento dessa rede de gestores e de líderes públicos, muitos dos problemas, muitas vezes simples, não serão resolvidos. Não adianta a gente pensar em soluções grandes para problemas que muitas vezes têm soluções locais. Naqueles municípios nós fizemos um trabalho de equilíbrio fiscal que durou seis meses e custou R\$ 15 milhões. Conseguimos melhorar as despesas e alavancar a receita num momento bastante crucial para aqueles municípios. É um trabalho que continua.

Nós sempre trabalhamos com a ideia de quanto cada R\$ 1 de origem privada alavanca na área pública, entre a melhoria de receitas e despesas. Trabalhamos muito com o conceito de que não cabe mais aumento de impostos, é preciso ser mais eficiente na captação de receitas e também na administração de despesas. Um exemplo é o município de Caruaru, em Pernambuco. Para cada real investido alavancamos R\$ 46,90. Em um trabalho de seis meses a Prefeitura chegou a ter uma economia de R\$ 13 milhões em áreas bastante importantes, de impacto, como saúde e educação, que demandam um esforço muito grande de boa gestão porque são setores que têm, talvez, a maior demanda da população. Quem trabalha com administração pública sabe bem o que é isso.

Em Teresina, em 2018, houve um ganho de R\$ 1,76 bilhão. Foi o que levou o município a ter, hoje, um IDEB (*Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*) melhor que o de Curitiba. Entre as capitais, é a que detém o melhor IDEB na Educação. Um município do Nordeste, com capacidade de investimento reduzida em relação ao restante do País. O custo do aluno em Teresina é metade do custo de Curitiba - sem nenhuma crítica ao volume que se coloca de investimento, mas dá para perceber que é possível, com modelo próprio, de crescimento próprio, ano a ano, ter este resultado.

E há vários exemplos. O de Paraty é bastante interessante. É um município do Estado do Rio que tem 50 mil habitantes, mas que chega a ter 200 mil habitantes em períodos de férias. Era um município que recebia - hoje já não recebe mais - muitos *royalties* do petróleo. E o que aconteceu é que todas as despesas com saúde ficaram dependentes dos *royalties* de petróleo. Quando aconteceu uma queda, houve um desastre no equilíbrio fiscal. Lá nós fizemos um trabalho muito simples de usar georreferenciamento. Conseguimos mapear toda a estrutura da cidade e ganhamos eficiên-

cia maior na captação de recursos e nas receitas. Só com a regularização de casas, em especial em grandes condomínios - chamo a atenção porque não foi com a população de baixa renda, foi em grandes condomínios - conseguimos elevar a receita de Paraty. Hoje é uma prefeitura com capacidade de investimento. A saúde, que era toda dependente dos *royalties* do petróleo, hoje roda dentro do próprio sistema de financiamento do governo federal e da própria prefeitura. Hoje é um município com capacidade de investimento, que acabou de inaugurar um hospital que atende a toda a região. Então, é possível, com soluções como essa, criar situações duradouras. Como mapeamos a cidade, conseguimos identificar onde tínhamos que trabalhar as receitas. E só para chamar a atenção de vocês: há sete anos Paraty tinha somente 24 pousadas registradas na prefeitura. Apenas 24 pousadas recolhiam regularmente seus impostos. Hoje, são mais de 600, entre grandes e pequenas. O uso da tecnologia nos permite adotar soluções duradouras como essa.

No Tocantins estamos fazendo agora um trabalho, em 10 municípios, similar ao do Pará. Um trabalho bastante interessante. As cidades passarão por ações voltadas para o equilíbrio fiscal, com foco na otimização da capacidade local de geração de recursos, além do controle e aprimoramento das despesas. E há alguns outros temas. Segurança Pública aflige muito as administrações municipais atualmente. Temos o grande desafio na divisão de papéis entre os governos estaduais e o próprio governo federal, mas há, sim, soluções que cabem aos municípios. Quando a gente fala em planejamento urbano, em planejamento das políticas sociais, essas políticas são de competência do município, são políticas que afetam muito a segurança pública. Quando o ambiente no planejamento urbano é melhorado, há um impacto efetivo na redução de todos os índices de



criminalidade. O que temos feito é isso. São comitês envolvendo todos os *players* do processo de segurança pública, com políticas sociais integradas, que olham esses territórios de maior vulnerabilidade. E a governança acompanha e monitora todos os dados, para avaliar os avanços e identificar a necessidade de maior atenção em algumas áreas. Só para ter uma ideia, de maneira bem prática, nos municípios em que trabalhamos esse projeto é mapeado o grupo de jovens em situação de risco e eles passam a ter atenção absoluta no sistema educacional, no sistema de saúde, no sistema de ação social. Como exemplo, em Pelotas (*no Rio Grande do Sul*), nos primeiros 12 meses de projeto - que já tem dois anos - conseguimos reduzir todos os indicadores, inclusive de homicídios. Hoje é a cidade do Rio Grande do Sul com o menor índice de violência no Estado. E esse projeto o Rio Grande do Sul começa a replicar, agora, em um número maior de municípios.

Esse mesmo projeto está sendo feito em Caruaru. O município tinha um dos maiores índices de violência de Pernambuco e a prefeita Raquel

(Lyra) tem feito um trabalho brilhante, reunindo todos os *players* da segurança pública e canalizando a política social e o planejamento urbano num projeto integrado.

Outro exemplo que selecionei para mostrar é na área da saúde, também em Pelotas, no Rio Grande do Sul. Vejam como podemos criar soluções simples, de impacto e inovadoras. Pegamos uma unidade básica de saúde, num bairro de bastante vulnerabilidade social. Nós criamos um novo modelo - diferente daquele que o município é obrigado a cumprir até mesmo para receber recursos federais -, consultando a população e tornando os serviços mais eficientes. Não foi só uma reforma de prédio, mas a forma como a Unidade Básica de Saúde passou a funcionar. Por exemplo, criamos a farmácia distrital. É muito comum o paciente passar pela unidade de saúde, receber a receita do médico e depois ter de percorrer a cidade para encontrar o medicamento - até porque, em muitas cidades uma só unidade básica de saúde faz a distribuição. Isso causa um enorme desconforto para o cidadão. A partir dessa Unidade Básica

de Saúde conseguimos criar um sistema em que toda a medicação hoje é redistribuída a todas as unidades com controle, gestão, o que permite um impacto muito grande para a população. Outro exemplo: há um percentual de pacientes que vai a uma Unidade Básica de Saúde porque quer ter atendimento mais humano. Muitas vezes não é doença. Ele quer ser atendido. Foram criados aqui, dentro da própria Unidade Básica de Saúde, alguns cursos de esporte, nutrição, com a própria estrutura da unidade.

Isso, muitas vezes, desafoga o sistema, porque parte da população procura um médico e o que ele precisa não é de um médico. Quer, na verdade, uma estrutura que o atenda no que está precisando naquele momento. Hoje, em Pelotas, são cinco unidades neste sistema, atendendo 12 mil pacientes por mês. Esse projeto foi eleito o melhor projeto pelo Inova SUS, que é um prêmio do Ministério da Saúde. Foi copiado pelo BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento no Estado de São Paulo. Hoje, 46 municípios paulistas estão recebendo esse modelo com financiamento do BID. Então, é um modelo de política pública que foi criado, sistematizado e pôde ser replicado em outros locais.

SÉRGIO RONDINO: Temos vários administradores municipais e parlamentares presentes e eu gostaria de citá-los. Estão aqui o prefeito de Cotia, Rogério Franco, o ex-ministro e pré-candidato do PSD à Prefeitura de São Paulo, Andrea Matarazzo, o deputado estadual Alex, do PSD, o ex-deputado federal Paulo Bornhausen, a Marilza de Oliveira, que é vice-prefeita de Rio Grande da Serra; o Laciir Baldusco, ex-prefeito de Itapeverica da Serra; o Tasso Goulart, vereador de Caraguatatuba; e o professor Waines Moreira, que é vereador em Taboão da Serra. Estava conosco, mas teve que se retirar por causa de um compromisso, o vereador Rodrigo

Goulart. Todos, certamente, preocupados com a situação e a qualidade de vida em seus municípios.

REGINA ESTEVES: A área da saúde é muito demandada, por isso esse projeto está todo sistematizado, com custo, como se faz... enfim, um processo bem claro. O projeto, inclusive, tornou-se um case da Universidade de Colúmbia.

Outro exemplo de solução rápida de impacto: Santos detinha um dos maiores índices de mortalidade infantil até quatro anos atrás. Nós reunimos todos os serviços que são oferecidos às gestantes - e que normalmente também estão distribuídos por todo o sistema de saúde - e criamos o que chamamos de Escola das Mães, e que Santos chama de Mãe Santista. Por meio de um aplicativo, a gente conseguiu reunir todos os serviços que a prefeitura já oferecia. E a gestante sabe onde buscar o serviço que precisa. A administração pública sabe se aquela gestante acessou o serviço e se ela está tendo o devido acompanhamento. Esse projeto reduziu a mortalidade infantil de Santos pela metade - era de 13,69 por mil e agora está batendo em 8,2 por mil. É um projeto de alto impacto, baixo custo e que exigiu apenas uma plataforma e toda a organização e gestão de projetos que já eram desenvolvidos pela prefeitura - alguns tiveram que ser potencializados.

Também em Santos há um projeto de planejamento urbano do porto. É um projeto muito bem estruturado, que envolve ordenamento territorial, moradia popular e meio ambiente. O prefeito Paulo Barbosa já está, inclusive, executando algumas ações desse projeto. O porto é um desafio para Santos porque registra uma atividade intensa e bastante importante até mesmo para a arrecadação da prefeitura. Mas há o desconforto da população, especialmente com o trânsito que a atividade do porto gera. Assim surgiu o planejamento Santos 500 anos. É um projeto do arqui-

teto Jaime Lerner. O município é responsável por algumas ações do projeto.

Em Curitiba fizemos outro projeto em discussão com a sociedade, a iniciativa privada e com a liderança inclusive da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. É um projeto que começou na gestão passada e continua na atual. Hoje, mais de 100 ações que estavam nos planos do governo são pactuadas dentro de um plano de longo prazo e acompanhadas pela sociedade. É outra maneira de criar governança compartilhada, em que a sociedade participa das decisões de planejamento e acompanha o impacto de médio e longo prazos de cada ação. Um dos desafios que temos hoje, principalmente com a comunicação digital, é mostrar para o cidadão as ações e para onde aquela gestão está indo. E muitas vezes, quando temos um plano que apresentamos à sociedade, é mais fácil ver o resultado daquelas ações. O planejamento de longo prazo permite isso na medida em que há mobilização da sociedade.

Em Salvador há outra frente muito importante: a regularização fundiária. Está servindo, inclusive, para discussões de um projeto de lei de regularização fundiária para o qual o Congresso deve dar mais prioridade. Fizemos um projeto juntamente com a prefeitura, beneficiando mais de 5 mil famílias. Juntamente com Campinas (*interior de São Paulo*) e Teresina estamos escriturando o que foi feito para que sirva na proposta de lei da regularização fundiária.

Eu falei de comunicação com o cidadão e nós criamos algumas plataformas de interação. Uma delas é de consulta, que algumas prefeituras utilizaram de maneira bastante interessante. Não há recursos para financiar todos os projetos e então é necessário decidir junto com o secretariado ou consultar a população e deixar que ela opte pela prioridade. É incrível como as prioridades que vêm da população fazem muito mais sentido. Tanto



Teresina quanto Campinas exercitaram muito bem isso. Teresina escolheu a reforma de uma escola muito importante em detrimento de um projeto de esportes que seria feito. A escola era mais importante naquele momento. E Campinas elegeu um projeto de qualificação para mulheres na área de empreendedorismo, que faria muito mais sentido. Levava renda para aquela população e ajudaria, inclusive, a todos os demais projetos sociais. Esse projeto não estava nem elencado como prioridade e por meio da consulta à população foi escolhido. É muito bem-sucedido.

O Colab é uma plataforma que a gente ajudou a criar em parceria e a colocar à disposição. Nela, qualquer cidadão pode colocar um problema - buraco na rua, lâmpada queimada, etc - e mandar para a administração pública. Mais do que isso, a plataforma permite que a administração pública tenha a gestão desses serviços. O que foi feito, não foi feito; foi resolvido, não foi resolvido - é possível medir. A inovação que fizemos: além de o cidadão falar com a administração pública, a administração pode falar com o cidadão porque criamos uma base de dados. Com ela, fazemos consultas à população. Algumas cidades chegaram a fazer o orçamento participativo por meio da plataforma, com todo o controle de CPF de quem participou. E o que é interessante nisso: é aberto. Qualquer um pode ver se aquela determinada co-

municação com a prefeitura foi eficiente ou não. Então, a capacidade de comunicação sobre o serviço que está sendo oferecido é ampliada.

Um dos grandes desafios de São Paulo é elaborar o seu plano de metas. A cidade, por meio de lei, inovou: o plano de metas tem que ser apresentado à Câmara Municipal. E passa por audiências públicas. Mas percebemos que este modelo não é muito efetivo. As audiências muitas vezes acontecem em um horário que a população não pode participar. Assim, esse plano é aprovado três meses depois que o prefeito assumiu e o orçamento já está vinculado. Além de apoiar na construção do plano, colocamos como contrapartida - como disse, tudo tem uma contrapartida - a abertura de uma plataforma durante toda a elaboração do Plano de Metas. Ela ficou aberta para que a população pudesse participar. Foram mais de 20 ideias num período de 25 dias, que era o prazo para levar à Câmara. A gente não estava nem preparado para receber tudo isto.

Muitas vezes a gente cria transparência e comunicação depois que está pronto, e aí não surge o pertencimento. Quando essa plataforma é criada desde a construção do plano, está dando pertencimento à participação. Por isso a gente tem chamado a atenção para esse *timing*.

Quero chamar bastante a atenção, também, para o projeto de licenciamento urbano feito em Campinas. Porque foi um ato bastante corajoso da administração pública. Hoje, esse case está replicado em diversas cidades, inclusive São Paulo, que reproduziu com algumas mudanças que estão sendo disseminadas. A média de aprovação de projetos de licenciamento urbano estava chegando a 420 dias em Campinas, há sete anos. Foi feito o levantamento dos projetos, por tamanho. E verificamos que 72% dos projetos eram unifamiliares, de até mil metros quadrados. Foi aprovado um projeto de lei na Câmara Municipal e esse tipo de

pedido passou a ter licenciamento automático. A prefeitura faz apenas a fiscalização. Quer dizer, a administração pública adotou o princípio de acreditar na informação do cidadão. E o autor do projeto, o arquiteto ou o engenheiro, se cometer uma irregularidade - está na lei - é punido e fica até cinco anos sem poder atuar naquele território. Ou seja, é punido aquele que estiver irregular e não a população como um todo. Isso desafogou 72% do volume dos projetos que esperavam avaliação e a equipe técnica, que tem todos os limites que sabemos, pôde se dedicar aos maiores projetos. Hoje a média de tempo de aprovação dos grandes projetos é de 17 dias. Esse é um projeto que São Paulo replicou depois, que chama de Agora Rápido, e está em várias outras cidades. Esse tipo de atitude - confiar no cidadão e depois exercer o processo de fiscalização - a administração pública tem que fazer em várias outras áreas. Licenciamento urbano é muito sensível a isso, mas temos a oportunidade de fazer em várias outras áreas.

E, por último, nós investimos muito forte nos programas de formação. Temos que ter bons prefeitos, bons governadores, bons secretários, boa equipe. Mas ainda constatamos que na administração pública ainda há departamento de pessoal. Enquanto a iniciativa privada defende que a principal área é a de gente, e valoriza a política estratégica formando seu time, sua equipe, os seus talentos, a administração pública ainda tem um quadro de desvalorização do servidor. E são eles que movem essa máquina. Temos que buscar a eficiência, mas temos também que buscar a melhoria no ambiente dos servidores.

Então, temos investido muito em formação. São cursos tanto no Brasil quanto fora. Cursos para a formação de prefeitos, governadores, secretários, mas também para gestores públicos, para quem oferecemos bolsas. E eles formam uma rede na qual produzem conhecimento - se formos olhar,

projetos que a gente tem foram desenvolvidos por esses bolsistas. E eles criam também uma rede entre eles. E esses bolsistas não são exclusivos da rede **Juntos**. Para chamar a atenção de vocês: nós criamos no ano passado, com o ENAP (*Escola Nacional de Administração Pública*), um curso de gestão para cidades. É o primeiro curso no Brasil que a ENAP oferece para gestão de cidades. No Brasil, com mais de 5 mil, quase 6 mil municípios, a Escola Nacional de Administração Pública nunca tinha feito um curso de gestão para cidades. Para vocês verem como temos carência de gente que produza soluções.

Todo o planejamento urbano, a parte fiscal, a administração de uma cidade, são conteúdos que nós produzimos. Esses conteúdos estão abertos para quem quiser replicar, lá na plataforma do **Juntos**.

A gente tem trabalhado também com Inteligência Artificial. Temos a lara, a nossa robôzinha, que tem trabalhado inclusive na parte fiscal. É muito interessante como muita coisa que fazemos pode ser replicada em outros locais. E a plataforma da Rede **Juntos**, que comentei com vocês, é onde temos o repositório de toda a produção do conhecimento. Se quiser saber o que tem na área de educação, você acessa vários exemplos: como foi feito, com quem foi feito, qual foi o resultado, o que deu certo e inclusive o que não deu certo. No exterior há a cultura de estudar o que não deu certo para poder aprender com os erros. É a plataforma mais acessada sobre conteúdo da administração pública. E como foi citado aqui, temos o material que é produzido nas salas de aula de administração pública da Universidade de Colúmbia. O **Juntos** se tornou um dos nove projetos citados no mundo como uma experiência bem-sucedida de investimentos de impacto na administração pública, mobilizando o setor privado. Então, a nos-



sa causa foi comprovada por Colúmbia. O livro *Social Value Investing*, escrito por Howard W. Buffett e William B. Eimicke, traduz isso: se a gente quer desenvolvimento sustentável, tem que atrair investimento de impacto dentro da política pública, para que seja eficiente.

Quem quiser conhecer a nossa sede, fica na rua Pamplona, 1005. Estamos inaugurando no andar térreo o *Hub* de Inovação. Ali, o candidato, o prefeito ou quem tiver interesse, passará por um processo de vivência para que tenha a capacidade de decidir qual projeto de inovação ele quer obter, que tipo de metodologia quer acessar. Nós estamos investindo é na formação do *mindset* da inovação com quem toma a decisão, com os gestores públicos. Há muita coisa sendo oferecida no mercado no campo da inovação para a gestão pública, mas em geral são soluções para vender para a administração pública. Nós atuamos com a administração pública. Então, a nossa decisão de criar um *hub* de inovação é para criar um ambiente de vivência para quem quiser conhecer o que é inovação aqui no Brasil e fora, que tenha realmente capacidade de decidir qual projeto que quer, qual a metodologia, montar a equipe. E a gente inclusive vai dar apoio em alguns *cases*.

Quero terminar com um vídeo muito rápido. De todos os projetos que eu mostrei para vocês, o que nos dá o maior orgulho é o que conseguiu criar impactos na educação, porque é na educação que criamos a verdadeira sustentabilidade

de tudo isso que estamos colocando. Eu gosto de acompanhar a política porque eu acredito na política, acredito que é sobretudo na administração pública que vamos conseguir provocar o impacto social. Apesar de o País ainda precisar de políticas e serviços que são oferecidos pela sociedade e pela iniciativa privada, essa mudança só virá quando a gente conseguir realmente criar impacto na administração pública. E a administração pública precisa ter políticos - políticos que tenham a coragem de se dedicar à gestão e fazer essa mudança. Então, a educação traduz como garantimos toda essa continuidade, como formamos essas crianças e criamos oportunidades de maneira igual. Esse é um *case* nosso na educação, que foi um vídeo curto do *Jornal Nacional*. Ele é a melhor maneira de traduzir o quanto a gente pode, sim, investir em melhoria dos processos, em políticas públicas, confiando que também é no ambiente político que a gente vai fazer a mudança.



<https://www.comunitas.org/comunitas-no-jornal-nacional-parceria-com-teresina-para-melhorar-educacao/>

SÉRGIO RONDINO: Antes de passar para as perguntas e comentários eu quero citar a presença do ex-prefeito de Peruíbe, Mário Uemura, e do prefeito de Ourinhos, Lucas Pocay. Quero lembrar que terminado o evento nós teremos o lançamen-

to do livro *Viagem pela Economia*, do consultor do Espaço Democrático, o economista Luiz Alberto Machado, aqui presente.



ANDREA MATARAZZO: Eu assisti a essa matéria sobre educação e o que a gente vê, cada vez mais, é que se não houver uma sala de aula como essa, não segura a criança dentro da escola. Mas como implementar um programa desses, por exemplo, numa cidade como São Paulo, que tem 700 mil crianças no ensino fundamental? Vocês ajudam a fazer um projeto desses?

REGINA ESTEVES: Algumas coisas a gente já sabe que dão certo em qualquer lugar do mundo e uma delas é a avaliação, a medição. Se não há uma avaliação de aprendizagem, não tem como acompanhar uma rede de educação. Então, acho que a primeira coisa que pode ser feita, numa rede pequena, média ou grande, é a avaliação. Tem que ter uma avaliação da Prefeitura. E quando há a avaliação, é possível ter a gestão dessa rede que, como você colocou, é algo grande, importante e impactante. É um desafio, porque existe um corporativismo que muitas vezes ainda dificulta esse processo de avaliação, mas a sociedade quer e cobra. E quando você defende essa avaliação, o cidadão está com você, sabe que é positivo. A avaliação

permite um plano muito bem traçado para responder a ela. É possível intervir. Nós não defendemos grandes planos e projetos, grandes consultorias.

Então, sim, nós apoiamos o plano. Alocamos recursos privados quando isso é fundamental para o processo - acreditamos que se se não for feita a mudança dentro do próprio orçamento, não conseguimos criar sustentabilidade; mas muitas vezes a gente precisa de recursos privados para alavancar, por exemplo, o diagnóstico de uma maneira mais rápida que a administração pública conseguiria - se for licitar, vai correr metade da gestão. Educação e saúde são áreas prioritárias em todo o trabalho que a gente exerce. A Prefeitura de São Paulo tem quase que a obrigação de elevar a régua e possibilitar que outras prefeituras também possam fazer. A Prefeitura de São Paulo tem essa missão e acho que mesmo em educação a gente tem ainda um gap bastante importante. A rede é estruturada, capacitada, mas há uma carência ainda muito grande de avaliação, processo de planejamento e definição de metas claras.

SÉRGIO RONDINO: Deputado Alex, por favor.



ALEX: Eu tenho acompanhado o trabalho de vocês - uma gestão descomplicada, mais efi-

ciente, mais célere, que é o que todos nós buscamos nos dias de hoje. Nós tivemos na Assembleia Legislativa, há duas semanas, a presença da embaixadora da Suécia. A Suécia passou pelas duas guerras mundiais sem participar delas, mas foi um país que teve níveis de pobreza muito grandes, problemas de desenvolvimento enormes. E nós perguntamos para ela: como é que a Suécia é hoje uma potência? A explicação dela foi exatamente que a mudança no país foi conquistada através da educação. Eles demoraram uma geração inteira, foi preciso transformar uma geração inteira para alcançar o desenvolvimento esperado. E acima disso, um governo sem altos e baixos, sem muita direita e muita esquerda, um governo preocupado com o desenvolvimento do país, em consertar o país da forma que ele vivia naquele momento. Lógico que é um país pequeno em sua dimensão, mas tem lições que podemos trazer.

Acho que as administrações públicas não têm como fugir mais de algo no formato que hoje a **Comunitas** e outras instituições adotam. Nós temos que seguir esse caminho, é o caminho do futuro, a inovação, a descomplicação do sistema público. Eu estou no meu primeiro mandato e achei que iria chegar na Assembleia e ia conseguir mudar o mundo, mas hoje eu vejo que para fazer andar um projeto de lei às vezes demora quatro anos. Estamos lá votando projetos de deputados que já não estão mais na casa. E quando chega lá na frente, na mesa do governador para que seja sancionada a lei, é vetada. Então, nós temos esse tipo de problema no Brasil, no nosso Estado, na nossa cidade. Acho que nós precisamos fazer de tudo, todos os esforços possíveis para que isso possa mudar.

SÉRGIO RONDINO: Ivani Boscolo, por favor.



IVANI BOSCOLO: Quero parabenizar a Regina pela excelência da sua palestra. Tenho certeza de que você elucidou muitas coisas para todos nós, mas eu sempre chego à conclusão de que o ideal é a sociedade civil estar próxima do poder público, porque é assim, com certeza, que vamos conseguir uma sociedade melhor. Um não pode funcionar sem o outro, os dois têm que estar num trabalho paralelo, conjunto. Isso tudo traz para mim um conceito que tenho com bastante clareza. Isso faz parte da cidadania. A pessoa sendo um cidadão, uma cidadã que cumpre com os seus deveres está próxima do poder público e isso só melhora a vida de todos nós. Só para citar um exemplo, você falou em Paraty, é um lugar que eu frequento há muitos anos, e realmente Paraty mudou e muito. Parabéns pelos seus projetos, obrigada pela sua presença aqui. Nós, mulheres do PSD Mulher, estamos muito orgulhosas de ter uma mulher como você aqui, dando esse show.

SÉRGIO RONDINO: Registro a presença do secretário dos Transportes de Osasco, Lau Alencar. Senador Jorge Bornhausen, por favor.



JORGE BORNHAUSEN: É a segunda vez que compareço aqui para assistir a uma palestra. Dessa vez tive muita honra de estar ao lado da minha querida amiga Regina, que fez uma bela exposição, que serve de exemplo para aqueles que aqui estão presentes - prefeitos, candidatos. E o nosso futuro prefeito de São Paulo, Andrea Matarazzo, vai aproveitar essas oportunidades que a **Comunitas** oferece. Parabéns, Regina.

SÉRGIO RONDINO: E agora a palavra do prefeito de Mairiporã, Antonio Aiacyda, um daqueles que sofrem para gerir cidades com tantos problemas.



ANTÔNIO AIACYDA: A administração pública não pode mais ter amadores, tem que se profis-

sionalizar. Os prefeitos tem sofrido muito com todas as mudanças. Eu estou no terceiro mandato - fui eleito pela primeira vez em 2004, fui reeleito em 2008 e fiquei um mandato fora antes de voltar novamente a essa loucura. A palestra da Regina é uma oportunidade que temos para nos atualizar. A educação é o carro-chefe da minha administração. Tenho investido muito. Nós estamos aprimorando a qualidade do ensino do nosso município. Tudo o que a Regina colocou aqui é muito importante.

SÉRGIO RONDINO: Regina, sua palavra final.

REGINA ESTEVES: Para a gente é uma oportunidade grande estar com vocês. Quando falamos em educação, estamos exercendo o papel de cidadãos. Obrigada pela oportunidade de estar aqui com vocês, atuando, e é nisso que eu acredito. Muitas vezes as pessoas perguntam para mim: você é política? É filiada? Não, não sou filiada, mas eu defendo muito a política e acredito na mudança através da política. A **Comunitas** é uma entidade que não tem vínculo político, a gente atua e apoia administrações de vários partidos, mas acho que toda vez que há espaço para falar e valorizar a política e a administração pública, isso também é uma obrigação minha como cidadã. Eu falei muito em educação, mas a educação em vários aspectos. A educação política, por exemplo. Aqui, hoje, o que vocês fazem é a formação política. E foi por isso que a gente apoiou o **Renova BR**, como eu mencionei, porque a gente acredita que no processo de melhoria de todo ambiente temos que investir em formação política também.

A gente sabe que o cenário, para quem está na gestão pública, no ambiente político, é muito complexo e tensionado. Mas como tudo que é muito difícil, pode ser uma oportunidade. Eu pre-

firo pensar que é uma oportunidade que a gente tem para que os candidatos que tenham um propósito verdadeiro cresçam e prosperem. As administrações municipais, de uma forma especial, tem sido as mais tensionadas. A gente tem que lembrar que nos últimos 20 anos descentralizamos políticas importantes para os municípios. A educação fundamental está nos municípios, saúde básica em geral está sendo oferecida pelos municípios. E é onde o cidadão procura, onde ele demanda, onde ele pressiona.

Então, toda vez que a gente melhora alguma coisa nessa estrutura, automaticamente a gente melhora a relação desse cidadão, desse eleitor, com a administração municipal. Essa é a mensagem de tudo o que a gente tem aprendido. Deem atenção à sua comunicação, aos pequenos resultados que você consegue fazer em áreas sensíveis, que sejam perenes e que tenham sustentabilidade. Aquilo que tenha impacto para a população, ela vai pressionar para que tenha sustentabilidade, que seja um projeto não de governo, mas de estado. Acho que é nesse momento que a população passa também a observar. A comunicação deve envolver o cidadão, envolver o eleitor na criação de soluções. Toda vez que há pertencimento, há engajamento verdadeiro e a gente tem a capacidade também de expandir esse público que vem com a gente no propósito do bem. Muito obrigada, foi um prazer estar com vocês. A **Comunitas** está sempre à disposição. Toda a rede e toda a plataforma de serviços.

SÉRGIO RONDINO: Muito obrigado a todos. Quem quiser um exemplar do livro Viagem pela Economia, uma das novas publicações do nosso Espaço Democrático, pode passar pelo saguão. O autor está lá. E o livro foi feito para vocês. Muito obrigado a todos.



Fundação para Estudos e Formação Política do PSD

<p>Presidente Alfredo Cotait Neto</p> <p>Coordenador Nacional de Formação Política Raimundo Colombo</p> <p>Coordenador Nacional de Relações Institucionais Vilmar Rocha</p> <p>Secretária Ivani Boscolo</p> <p>Diretor Superintendente João Francisco Aprá</p>	<p>Conselho Consultivo</p> <p>Presidente Guilherme Afif Domingos</p> <p>Conselheiros Alda Marco Antonio André de Paula Antonio Anastasia Cláudio Lembo Georgiano Neto Otto Alencar Ricardo Patah</p>	<p>Conselho Superior de Orientação</p> <p>Presidente Gilberto Kassab</p> <p>Conselheiros Belivaldo Chagas Carlos Massa Ratinho Junior Diego Andrade Domingos Aguiar Neto Guilherme Campos Letícia Boll Vargas Omar Aziz Robinson Faria Samuel Hanan</p>
---	---	--



www.espacodemocratico.org.br