

# CAPITALISTA TAMBÉM É CIDADÃO

Experiências no Brasil e no mundo mostram como lideranças empresariais são fundamentais para melhorar a gestão das cidades — e resolver os desafios urbanos

LEO BRANCO

**N**OS ÚLTIMOS DOIS ANOS, A PREFEITURA DE SANTOS, NO LITORAL PAULISTA, TEM PASSADO POR UM CHOQUE DE EFICIÊNCIA que tirou um bocado de seu ranço de repartição pública e a tornou, em alguns aspectos, parecida com uma empresa. Um exemplo: os 12 000 servidores municipais agora passam por avaliações de desempenho periódicas, uma prática comum na iniciativa privada. Caso atinjam os objetivos, que incluem redução de despesas e metas de produtividade, recebem um salário extra. Neste mês de outubro, cerca de 7 000 estão recebendo um total de 5 milhões de reais em bônus. A medida teve uma lógica capitalista: desde o ano passado, quando o sistema entrou em vigor, a prefeitura de Santos conseguiu juntar 125 milhões de reais em economias e aumento na arrecadação. A gestão enxuta permitiu melhorar os serviços públicos. Neste ano, das 19 000 crianças atendidas nas escolas municipais, perto de 7 000 estão estudando em período integral, um acréscimo de 20% sobre 2014. Pais de alunos estão sendo contratados para fazer uma espécie de ouvidoria escolar. “Recebo 1 200 reais por mês para tirar dúvidas de outros pais e fazer sugestões à direção”, diz a santista Ingrid Scanferla, de 33 anos, que era dona de casa até ser chamada, em maio, para atuar na escola em que estuda seu filho Victor, de 12 anos.



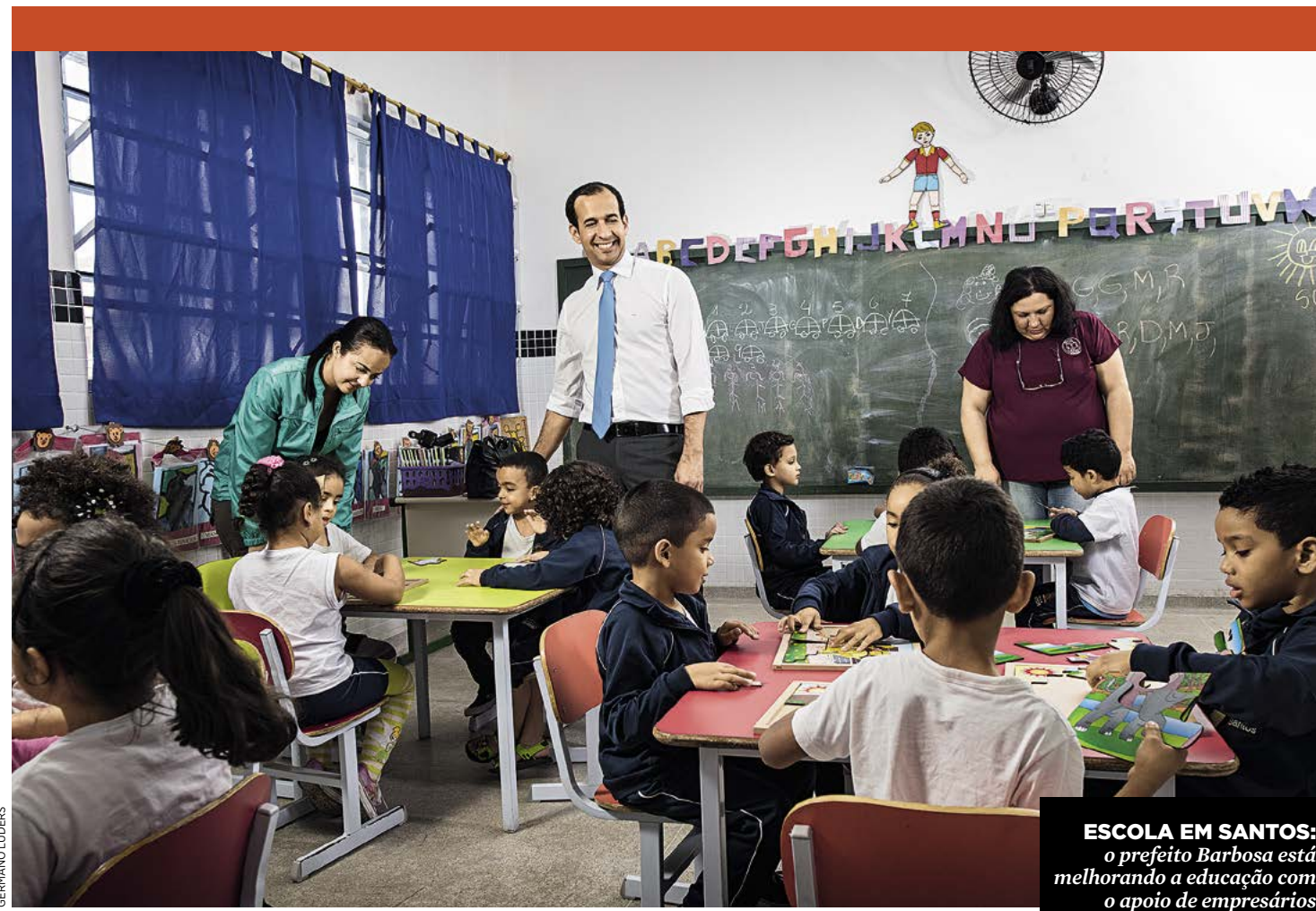
**OS MENTORES DE PREFEITOS:** em pé, a partir da esquerda, Ricardo Villela Marino, do banco Itaú, Wilson Ferreira Júnior, da CPFL, Carlos Jereissati Filho, do grupo Iguatemi; sentados, José Ermírio de Moraes Neto, do grupo Votorantim, Pedro Paulo Diniz, do fundo Península, Rubens Ometto, da Cosan, e José Roberto Marinho, das Organizações Globo

Santos não está conseguindo esses avanços sozinha. Para definir onde a prefeitura pode ganhar eficiência, o prefeito Paulo Alexandre Barbosa (PSDB) e seus secretários passam por uma sabatina a cada três meses com alguns empresários de porte, como Rubens Ometto, sócio da Cosan, uma das maiores produtoras de açúcar e etanol do Brasil, e José Ermírio de Moraes Neto, conselheiro do grupo Votorantim, de setores como os de cimento e celulose. Barbosa faz parte do Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, projeto criado em 2012 pela organização social Comunitas, criada pela ex-primeira-dama Ruth Cardoso. O objetivo é reunir empresários e poder público para melhorar a gestão das cidades. Os encontros parecem reuniões de conselho de empresa. “Ouço críticas, elogios e recomendações”, diz Barbosa. Um dos princípios que ajudam o Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável a obter resultados é a seleção rigorosa das cidades. A escolha começa por submeter o prefeito a extensas entrevistas sobre sua trajetória política. “Buscamos lideranças promissoras de diversos partidos”, diz Regina Célia Esteves de Siqueira, presidente da Comunitas. “O importante é o prefeito estar aberto a trabalhar em conjunto.” No projeto, é

comum um empresário apadrinhar um prefeito — em Santos, Ometto é o padrinho. Suas tarefas: definir metas para a cidade em conjunto com os demais empresários, reunir fundos para executá-las e medir resultados. “Compartilho meu tempo e minha experiência para ajudar o município a se organizar”, diz Ometto. “É um dever de cidadão.” Ao colaborar para resolver os problemas urbanos, essas iniciativas também tornam as cidades ambientes mais fecundos para a atividade empresarial — nesta edição, a partir da página 38, EXAME traz o ranking 2015 das melhores cidades do Brasil para fazer negócios.

**LIGAÇÃO ESTREITA**

A Cosan tem uma ligação com Santos: um terminal no porto. Normalmente, os padrinhos no projeto têm alguma relação com as 12 cidades participantes, e por isso conseguem enxergar seus problemas. Em Campinas, no interior paulista, Wilson Ferreira Júnior, presidente da companhia de energia CPFL, lá sediada, ficou intrigado com um dado. “Campinas é a economia mais rica da nossa área de cobertura, mas não estava em primeiro lugar em novas ligações de energia”, diz Ferreira Júnior. “Descobrimos que a paralisia da prefeitura colaborava para o descompas-



**ESCOLA EM SANTOS:** o prefeito Barbosa está melhorando a educação com o apoio de empresários

so.” Até abril deste ano, os alvarás de construção só eram liberados após a vistoria de um dos 40 fiscais municipais. Devido ao grande volume de pedidos, a espera chegava a cinco meses. Com o apoio da Falconi, consultoria em gestão contratada pelos empresários, a prefeitura de Campinas criou uma via rápida para os alvarás de imóveis com até 500 metros quadrados. “O interessado entrega a papelada e recebe a licença em três dias, sem passar por um fiscal”, afirma o prefeito Jonas Donizette (PSB). “A prefeitura só fiscaliza projetos com problemas de documentação.” Em Paraty, no litoral fluminense, apadrinhada por José Roberto Marinho, sócio das Organizações Globo que tem uma pousada na cidade, um recadastramento imobiliário feito com o apoio da Falconi, em 2013, descobriu que cerca de 5 000 unidades nunca haviam recolhido o imposto predial e territorial urbano. “É um terço de nossos contribuintes”, diz o prefeito Carlos José Gama Miranda (PT). “Com a inclusão desses imóveis, a arrecadação cresceu 50% sem o aumento de impostos.” Os recursos permitiram que a prefeitura investisse em saneamento básico — até o ano passado, os 35 000 moradores de Paraty tomavam água de um poço sem tratamento. Agora, 70% recebem água tratada, e isso colaborou

GERMÃO LÜDERS

**PADRINHOS ENDINHEIRADOS**

Quem são os envolvidos no projeto Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, criado pela organização social

**O QUE É O PROJETO**

Criado em 2012 pela Comunitas, organização fundada pela ex-primeira-dama Ruth Cardoso, o projeto reúne recursos e experiência de líderes empresariais para ajudar os prefeitos de 12 cidades a melhorar a gestão e a qualidade dos serviços públicos

**LIDERANÇAS EMPRESARIAIS:** Rubens Ometto (Cosan), Wilson Ferreira Júnior (CPFL), Elie Horn (Cyrela), Jorge Gerdau e Beatriz Gerdau (Gerdau), Carlos Jereissati Filho (Iguatemi), Ricardo Villela Marino (banco Itaú), José Roberto Marinho (Organizações Globo), Pedro Paulo Diniz (Península), Ana Helena Vicintin, Antônio Ermírio de Moraes Neto e José Ermírio de Moraes Neto (Votorantim)

**CIDADES PARTICIPANTES:** Brotas (SP), Campinas (SP), Corumbataí (SP), Curitiba (PR), Itirapina (SP), Juiz de Fora (MG), Limeira (SP), Paraty (RJ), Pelotas (RS), Santos (SP), São Carlos (SP), Teresina (PI)

**OS RESULTADOS**

**CAMPINAS (SP)**

**PADRINHO:** Wilson Ferreira Júnior (CPFL)

**O QUE FOI FEITO:** em 2013, num esforço para equilibrar as contas, os gastos da prefeitura foram comparados aos de outras cidades e os desperdícios mapeados. As medidas garantiram o primeiro superávit em 20 anos. Um novo processo para a concessão de licenças de construção de imóveis com até 500 metros quadrados reduziu a média de espera por alvará de cinco meses para três dias



Comunitas e presente em 12 cidades brasileiras — e alguns dos resultados já obtidos

**PARATY (RJ)**

**PADRINHO:** José Roberto Marinho (Organizações Globo)

**O QUE FOI FEITO:** um recadastramento de casas e imóveis do comércio descobriu 5 000 unidades que nunca haviam recolhido imposto predial. O trabalho ampliou a arrecadação em 50% e permitiu investir em saneamento básico. Até 2014, os 35 000 moradores bebiam água sem tratamento. Atualmente, 70% dos domicílios estão conectados a uma rede de distribuição recém-instalada



**PELOTAS (RS)**

**PADRINHO:** Carlos Jereissati Filho (Iguatemi)

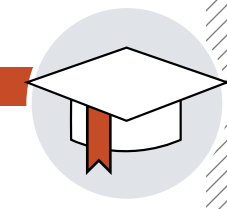
**O QUE FOI FEITO:** os empresários colaboraram para a prefeitura montar um software que acompanha o andamento de 255 metas do plano de governo do prefeito Eduardo Leite. O sistema ajudou a definir prioridades. No começo do ano, ficou pronta a reforma do posto de saúde na região mais populosa da cidade, aumentando 50% o atendimento no local



**SANTOS (SP)**

**PADRINHO:** Rubens Ometto (Cosan)

**O QUE FOI FEITO:** um sistema de avaliação de desempenho dos 12 000 servidores municipais que inclui metas de corte de despesas e produtividade. Quem as atinge ganha um bônus. Os esforços geraram economia de 125 milhões de reais e permitiram ampliar os serviços. Neste ano, 7 000 alunos da rede municipal estudam em período integral — 20% mais do que em 2014



## COM A AJUDA DOS CAPITALISTAS

Exemplos de problemas urbanos pelo mundo resolvidos com a participação da iniciativa privada

### DETROIT (ESTADOS UNIDOS)

#### O DESAFIO

A área central perdeu 15% dos 40 000 habitantes no período entre 2003 e 2013 devido à falta de empregos e de opções de transporte público na região

#### A SOLUÇÃO

Consórcios empresariais doaram 150 milhões de dólares, que estão sendo investidos em créditos para habitação e para empresas e em uma linha de trem entre o centro e subúrbios industriais

#### O RESULTADO

Em dois anos, a área central ganhou 1 000 moradores. A taxa de ocupação dos imóveis atualmente é de 97%. Em obras, o trem deverá entrar em operação em 2017



REBECCA COOK/REUTERS



RICARDO FUNARI/BRASIL PHOTOS/GETTY IMAGES

### NITERÓI (BRASIL)

#### O DESAFIO

Em 2013, a prefeitura operava no vermelho e tinha dívidas atrasadas com a União, o que a impedia de tomar empréstimos para resolver problemas locais, como segurança pública

#### A SOLUÇÃO

Empresários locais investiram 2 milhões de reais numa consultoria para ajudar o governo municipal a sanear as contas e a definir metas com base nas sugestões de 5 000 moradores

#### O RESULTADO

Economia de 40 milhões de reais nas despesas permitiram à prefeitura quitar dívidas atrasadas e obter 775 milhões de reais em linhas de financiamento para obras

### ATENAS (GRÉCIA)

#### O DESAFIO

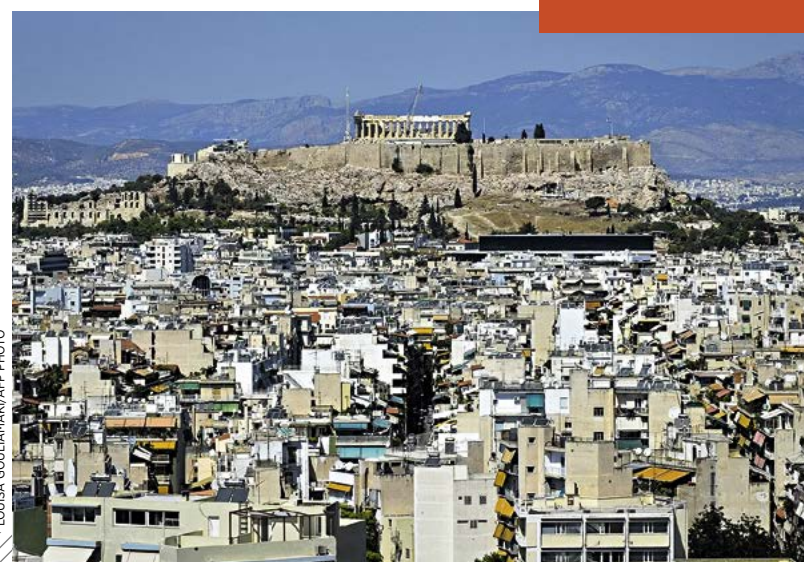
A crise econômica grega reduziu os recursos disponíveis no governo municipal para oferecer serviços como a conservação de parques e imóveis públicos

#### A SOLUÇÃO

Com 1 milhão de euros do bilionário americano Michael Bloomberg, a prefeitura criou um site para encontrar voluntários e obter recursos para melhorias urbanas

#### O RESULTADO

Em dois anos, 770 projetos foram executados, como mutirões para transformar prédios abandonados em incubadoras de negócios e centros de convivência



LOUISA GOULIANAKI/AFP PHOTO

### CLEVELAND (ESTADOS UNIDOS)

#### O DESAFIO

A cidade entrou em declínio na década de 80 com o fechamento de metalúrgicas que eram o motor da economia local. Em 2000, a renda per capita era a metade da nacional

#### A SOLUÇÃO

Empresários locais investiram 120 milhões de dólares para atrair empresas de tecnologia e treinar moradores para as necessidades dos novos empregadores

#### O RESULTADO

Desde 2004, os recursos financiaram a abertura de 450 empresas e 17 000 postos de trabalho, cuja média salarial é 30% superior à americana



KEN REDDING/CORBIS/LATINSTOCK

para a redução de 60% dos casos de diarreia detectados no hospital local.

A colaboração de empresários na gestão das cidades é uma tendência que vem ganhando espaço com o crescimento dos centros urbanos. “A vida em uma coletividade é cada dia mais complexa”, diz o americano Ben Hecht, presidente da Living Cities, uma organização pioneira nesse tipo de arranjo, fundada em 1991, e que já fez projetos em 40 municípios americanos. “Ficou

difícil para o Estado resolver, sozinho, todos os desafios urbanos.”

A iniciativa privada costuma ser útil para resolver um problema crônico das administrações municipais brasileiras: a falta de planejamento. O caso de Niterói, no Rio de Janeiro, é exemplar. Há três anos, um grupo de 20 empresários criou o movimento Niterói Que Queremos. O objetivo: tirar a cidade de uma situação difícil. Na época, as contas da prefeitura estavam no vermelho.

Dívidas atrasadas com a União impediam a tomada de recursos para resolver problemas locais, como os índices alarmantes de criminalidade. “Estávamos deixando de ser uma cidade atracente para os investimentos”, diz o niteroiense Robson Rodrigues Gouvêa, conselheiro da Leader, rede de lojas sediada na capital fluminense e participante do Niterói Que Queremos. Em parceria com o Movimento Brasil Competitivo, fundado pelo empresário

gaúcho Jorge Gerdau para fomentar boas práticas de gestão pública, os empresários redigiram uma carta de intenções ao prefeito Rodrigo Neves (PT) com 32 metas para ser cumpridas até 2016, elaboradas por meio de consultas a 5 000 moradores. “Foi um bom plano para o governo”, diz Neves. “Criei um gabinete só para cuidar da execução das medidas.” Uma delas era o equilíbrio das contas municipais. Dos 61 órgãos públicos, 20 foram extintos.

A prefeitura cortou 1 000 dos 3 000 cargos comissionados. Os esforços geraram uma economia de 40 milhões de reais, valor que permitiu quitar dívidas atrasadas e retirar a restrição ao crédito. Desde então, a prefeitura conseguiu 775 milhões de reais dos governos estadual e federal e de bancos estrangeiros para executar outras metas. Algumas já foram cumpridas: em agosto, Niterói ganhou uma central de segurança para monitorar imagens de 400

câmeras instaladas em áreas violentas.

O papel da iniciativa privada vai além da consultoria. Em muitos casos, os empresários botam a mão no bolso. No Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, o grupo de empresários investiu 35 milhões de reais em consultorias e bolsas de estudo para servidores das cidades selecionadas estudarem gestão pública em universidades como Colúmbia, em Nova York. Em Niterói, foram 2 milhões de reais para a con-

## “FALTA INOVAÇÃO NA GESTÃO DAS CIDADES”

PARA BEN HECHT, DA ONG AMERICANA LIVING CITIES, A AJUDA PRIVADA DÁ EFICÁCIA AO PODER PÚBLICO



**BEN HECHT:** *resolver os problemas urbanos é uma maneira eficaz de criar oportunidades para os negócios*

O trabalho do americano Ben Hecht é convencer bilionários como Bill Gates e a família Rockefeller a contribuir com recursos e ideias para resolver desafios urbanos. Hecht é presidente da Living Cities, organização fundada em 1991 e que investiu 2 bilhões de dólares em cidades com passado de má gestão, como Detroit e Nova Orleans. Em parceria com a Universidade Harvard, a Living Cities ensinou práticas da iniciativa privada a líderes de 40 municípios. De seu escritório, em Nova York, Hecht explica por que os empresários dão eficiência ao poder público.

### Por que essas parcerias são importantes para a gestão municipal?

É comum ver prefeitos e servidores focados em questões locais e deixando de buscar inspiração fora de

casa. Faltam estímulos para a inovação. Isso ocorre por falta de gente capacitada e por haver líderes avessos a riscos. O resultado é que as mudanças demoram a acontecer. No setor privado, é o contrário: as empresas estão sempre olhando ao redor para copiar o que deu certo. Esse espírito pode tornar o poder público mais rápido e inovador na solução de problemas.

### O que os empresários ganham ao ajudar as cidades?

Uma empresa necessita de mão de obra qualificada e de um mercado consumidor pujante, o que depende de um governo capaz de oferecer serviços públicos de qualidade. Como as cidades são a interface mais próxima dos cidadãos, ajudar na melhoria urbana é uma maneira eficaz de criar oportunidades para os negócios.

### Como construir uma cooperação bem-sucedida?

O maior desafio é conquistar respeito mútuo. Há desconfiança no setor público sobre os interesses da iniciativa privada em ajudar. Do lado dos empresários, o medo é que seus recursos sejam mal empregados. Metas definidas em comum acordo e passos claros evitam esses ruídos.

### O que deve ser evitado?

A palavra final sobre a adoção de uma política pública para as cidades não pode ser dos empresários. É um desrespeito com os cidadãos que escolheram um líder para tomar esse tipo de decisão. O papel do setor privado é ajudar os prefeitos a encontrar saídas para os desafios.

sultoria Macroplan ajudar a prefeitura a colocar as metas em prática. No longo prazo, esses recursos podem ter efeitos multiplicadores. Foi o que aconteceu em Cleveland, no nordeste dos Estados Unidos. Um dos berços da industrialização americana, a cidade entrou em declínio nos anos 80 com o fechamento de metalúrgicas que movimentavam a economia local. Os moradores sofreram com a perda de emprego em massa e a queda da renda per capita — em 2000, ela era metade da média americana. Em 2004, empresários locais criaram o Fundo pelo Nosso Desenvolvimento Econômico para atrair empresas de tecnologia. Em parceria com escolas da região, o grupo paga treinamentos para a mão de obra se qualificar. Em dez anos, foram investidos 120 milhões de dólares, o suficiente para gerar 17 000 empregos em 450 novos negócios. “No período, esses negócios desembolsaram outros 700 milhões de dólares em salários”, diz Brad Whitehead, economista que fundou o projeto depois de atuar durante 20 anos como profissional da consultoria McKinsey.

Com a visão que tem dos dois lados, o bilionário da mídia Michael Bloomberg, ex-prefeito de Nova York, criou em 2013 um prêmio para prefeituras com boas ideias de colaboração com o empresariado. Em dois anos, dez cidades foram contempladas entre 460 concorrentes. O governo de Atenas, na Grécia, recebeu 1 milhão de euros para montar o SynAthina, site em que os atenienses podem propor melhorias em estruturas públicas abandonadas, como prédios e parques, e encontrar gente disposta a rachar os custos. Desde que entrou no ar, em 2013, o site ajudou 770 projetos a sair do papel. “A crise econômica grega reduziu a capacidade de investimento estatal”, diz Amalia Zepou, vice-prefeita de Atenas e criadora do SynAthina. “O capital privado é um aliado para contornar o problema.” Os bons exemplos de muitas cidades — também retratados nas páginas a seguir, na reportagem dos melhores ambientes para fazer negócios — mostram que essa união pode render muito. ■