



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas (DCPPP)

CAPAS – Célula Administrativa Pública Autossustentável: Contributo para a Gestão da
Administração Pública – Uma visão

Johnny Camello

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Pública

Orientador:

Professor João Salis Gomes

Diretor do Mestrado em Administração Pública, Departamento de Ciências Políticas e
Políticas Públicas (ESPP)

Coorientadora:

Professora Maria Asensio

Professora Associada Convidada, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas
(ESPP)

2018

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram direta e indiretamente para realização deste trabalho. Agradecer ao meus pais, João Alves Camello e Maria José Lyrio Camello pelo tempo e dinheiro investidos na minha educação. Sem eles nunca chegaria aqui. Agradecer aos meus filhos, Víctor Britto Camello e Lucas Britto Camello, por me apoiarem e tornarem a distância e a saudade, menores do que foram. Aos professores, pela enorme generosidade, apoio e transmissão de conhecimento. Agradecer a minha querida esposa Flavia Tristão Camello, pela determinação e resignação para me apoiar em todos os momentos difíceis que passamos para que pudesse finalizar o mestrado. Um agradecimento especial para a minha coorientadora professora Maria Asensio pela disponibilidade e qualidade no suporte a mim prestado para a construção do trabalho. Agradecer ao professor João Salis Gomes por acreditar na proposta da CAPAS como uma inovação para a Administração Pública. A todos muito obrigado.

DEDICO

Este trabalho de projeto é dedicado às pessoas que fazem a diferença no mundo e àquelas que servem ao interesse público. Não existe um chamado maior.

RESUMO

O projeto de trabalho analisa a evolução das reformas administrativas e dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade na gestão e administração das demandas coletivas públicas e propõe um modelo que integra planejamento estratégico, gestão, utilização de ferramentas de informação e comunicação (ITC's) e cidadania ativa, como modelo ideal para gerenciar e administrar as demandas coletivas públicas atuais e futuras. Por meio da revisão bibliográfica dos principais autores foi feito um profundo estudo a respeito da evolução do comportamento humano na gestão e administração das suas demandas coletivas, relacionando-a com os conceitos de sustentabilidade e solidariedade. Qual o modelo de gestão e administração pública ideal para que o Estado seja autossustentável a nível local, regional e nacional? Um modelo que gerencie, através da participação ativa dos contribuintes/cidadãos, suas demandas coletivas utilizando-se de forma integrada e descentralizada, ferramentas disponíveis de planejamento, gestão, informação e comunicação, cidadania ativa, como por exemplo observada em alguns países e nas experiências internacionais do orçamento participativo e desenvolvimento das cadeias produtivas integradas de negócios. A metodologia de pesquisa desenvolvida foi a descritiva através de uma pesquisa documental. O estudo terá um caráter essencialmente qualitativo.

Palavras-chave: reformas administrativas, sustentabilidade e solidariedade, gestão e administração pública, demandas coletivas.

ABSTRACT

The work project analyzes the evolution of administrative reforms and concepts of sustainability and solidarity in the management and administration of public collective demands and proposes a model that integrates strategic planning, management, use of information and communication tools (ITC's) and citizenship as an ideal model for managing and administering current and future public collective demands. Through a bibliographical review of the main authors, anthropologists, sociologists, administrators and economists of the areas, a profound study was made on the evolution of human behavior in the management and administration of their collective demands, relating it to the concepts of sustainability and solidarity. What model of management and public administration is ideal for the state to be self-sustaining at local, regional, national and international levels? A model that manages through the active participation of taxpayers / citizens their collective demands. By using integrated and decentralized tools, available planning, management, information and communication tools, active citizenship, such as observed in some countries and the international experiences of participatory budgeting and the development of integrated business production chains. The research methodology developed was descriptive through documentary research. The study is of essentially qualitative character.

Keywords: Administrative reforms, concepts of sustainability and solidarity, management and public administration, collective demands.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS MODELOS NA AP.....	3
Elementos Constitutivos do Estado para a sustentabilidade do Sistema	3
1.1. A Sustentabilidade no Modelo Ideal de Max Weber	4
1.2. A Sustentabilidade <i>no New Public Management</i> - NPM	5
1.3. A Sustentabilidade no <i>Neo-Weberian State</i>- NWS	7
1.4. A Sustentabilidade nas Redes (Networks).....	9
1.5. A Sustentabilidade no modelo de Governança	10
1.6. CAPAS: contributo para a sustentabilidade da AP e proposta	11
CAPITULO II – A “SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA”: EVOLUÇÃO DO CONCEITO.....	13
Sustentabilidade e Gestão pública.....	13
2.1. Evolução do conceito de sustentabilidade	13
2.2. Evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio - ODMs e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs.....	13
2.2.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS	28
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	31
CAPÍTULO IV – ANÁLISE EMPÍRICA: PROPOSTA DE MODELO IDEAL PARA A SUSTENTABILIDADE INTEGRADA (CAPAS).....	32
4.1 A Nova Globalização.....	34

4.2. A CAPAS.....	35
Áreas estratégicas integradas.....	35
4.2.1. Planeamento Estratégico no Setor Público	36
4.2.1.1. Território e População – Descentralização integrada – Sentimento Comunitário.....	37
4.2.1.1.1. Atuação descentralizada integrada autossustentável	37
4.2.1.1.2. Pequenos grupos íntimos que formam comunidades íntimas	38
4.2.1.1.3. Representativa.....	38
4.2.2. Demandas coletivas multidimensionais.....	40
4.2.3. Orçamento Participativo (OP).....	42
4.2.3.1. Orçamento Participativo Digital (OPD).....	45
4.2.4. Cadeias Complementares de Produtos e Serviços	45
4.2.4.1. Cadeias Globais de Valor (CGV).....	45
4.2.4.2. Economia Circular.....	46
4.2.5. Educação.....	47
4.2.5.1. <i>Design</i> , Sociedade e Sustentabilidade.....	47
4.2.5.2. Metadisciplina na criação de metodologias de ensino	48
4.2.6. Gestão.....	48
4.2.6.1. Gestão de projetos.....	49
4.2.6.1.1. Gestão dos indicadores chaves de desempenho (Key Performance Indicator - KPI).....	50
4.2.6.1.2. Controlo coletivo.....	51
4.2.6.1.3. <i>Accountability</i> (prestação de contas).....	51
4.2.6.1.4. <i>Big Data</i>	51
4.3. Comunicação horizontal	52
4.3.1. Comunicação horizontal e inclusiva.....	52
4.3.1.1. Utilização de multicanais	53
4.3.1.1.1. e-Participação.....	53
4.3.1.2. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).....	53
4.4.1. Participação ativa.....	55

4.4.1.1. Participação ativa, democrática e responsabilizada na gestão das demandas coletivas da célula.....	55
CONCLUSÃO	56
BIBLIOGRAFIA	59

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	15
Quadro 2.2 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	21
Quadro 3.1 – Objetivos e metodologias	32
Quadro 4.1 – Dinâmica do Planejamento Estratégico Multinível	41
Quadro 4.2 – Critérios e requisitos necessários para uma experiência de OP	43
Quadro 4.3 – As etapas do OP de Porto Alegre	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	30
Figura 4.1 – As áreas estratégicas integradas.....	36
Figura 4.2 – CAPAS: Representante da célula.....	39
Figura 4.3 – CAPAS: representante regional.....	39
Figura 4.4 – CAPAS: representante nacional.....	40
Figura 4.5 – CAPAS: representante internacional.....	40
Figura 4.6 – Mecanismo de Funcionamento – CAPAS.....	41

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

Administração Pública - AP

Cadeias Globais de Valor - CGV

CAPAS – Célula Administrativa Pública Autossustentável

Iniciar, Planeamento, Execução, Controlo, Fecho - IPEC

Key Performance Indicator - KPI

Neo-Weberian State - NWS

New Public Management – NPM

Objetivos de Desenvolvimento do Milénio – ODM

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS

Orçamento Participativo – OP

Orçamento Participativo Digital – OPD

Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de projeto é sobre a CAPAS – Célula Administrativa Pública Autossustentável, uma proposta de modelo de gestão e administração de demandas coletivas (públicas) a ser executado pelas organizações públicas.

O modelo consiste na estruturação de células de agrupamentos de indivíduos com representatividade própria – geopoliticamente a nível local, regional, nacional e internacional – que identificam, definem e processam demandas coletivas de curto, médio e longo prazo, através das quatro fases integradas que são: planejamento estratégico, gestão, comunicação horizontal e participação ativa, produzindo serviços e equipamentos coletivos demandados pela sociedade às organizações públicas.

Em termos conceituais, o trabalho analisou a evolução – paralela e depois convergente – dos conceitos de sustentabilidade, solidariedade e governança e os resultados práticos conquistados pelas organizações internacionais, públicas, privadas e do terceiro setor a nível de elaboração e execução de políticas públicas de curto, médio e longo prazo, que garantisse um desenvolvimento sustentável multidimensional global para as gerações atuais e as futuras.

O enquadramento teórico resultou da pesquisa e análise da literatura e casos empíricos a respeito de dois fatores: da evolução das propostas para a promoção de políticas públicas que garantisse o desenvolvimento económico sustentável – resultantes dos debates, fóruns e conferências internacionais organizadas por organizações como Nações Unidas, Banco Mundial e OCDE, desde o Clube de Roma (1970), passando pelos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) e cominando nos dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – e das reformas administrativas públicas feitas pelos governos a nível global e seus resultados práticos em relação ao ganho de eficiência e eficácia dos Estados na gestão sustentável das demandas.

O trabalho de projeto centra-se em afirmar a viabilidade gerencial e operacional da CAPAS como modelo de gestão e administração pública sustentável e solidário, nos rápidos avanços tecnológicos e científicos das últimas décadas, que eliminaram barreiras gerenciais e de comunicação, promovendo primeiro no setor privado e depois nas organizações públicas, uma verdadeira revolução a nível de capacidade de planeamento estratégico, gestão e comunicação corporativa e governamental, respetivamente.

A eliminação das limitações na análise de informações estratégicas para tomada de decisões no planeamento do processamento das demandas coletivas pelas organizações públicas, por meio da definição e execução de orçamentos muitas vezes simplesmente irrealis, e em alguns casos irresponsáveis, bem como a capacidade geográfica e demográfica de comunicação com grandes grupos de indivíduos ao mesmo tempo, foram eliminadas com as

ferramentas disponibilizadas hoje através da evolução científica e tecnologia em todas as áreas da gestão e administração pública.

Nesse sentido, o trabalho de projeto baseia-se exatamente na existência dos meios – recursos, tecnologias e metodologias gerenciais – para a prática de uma gestão e administração pública condizente com o atendimento das demandas coletivas públicas atuais e futuras, geopoliticamente integradas e complementares, pensando nas soluções das questões de responsabilidade do Estado de forma estratégica e planeada do local até o internacional, pois, está claro que para se enfrentar os desafios atuais e o futuros da humanidade, somente será possível através de uma agenda global.

Considerando a complexidade dos desafios contemporâneos, torna-se necessário contar com um Estado moderno, descentralizado, capacitado e equipado com recursos financeiros, materiais e humanos para processar os dados gerados pelas estruturas políticas representativas atuais e futuras de forma estratégica, priorizando o desenvolvimento das variáveis socioeconômicas e o interesse público a nível local, regional, nacional e internacional na criação e execução das suas políticas públicas, e que acima de tudo, seja uma organização que represente, administre e gira as necessidades dos indivíduos que a constituem de forma democrática e pragmática, respondendo de forma rápida, ao enfrentamento e resolução desses desafios. Na verdade, essa tem sido a grande diligência da Gestão e Administração Pública global moderna. Reformar o Estado para que seja o coordenador e regulador das políticas públicas que garantam o equilíbrio entre os interesses das organizações públicas e privadas de curto, médio e longo prazo, com o objetivo de assegurar um ecossistema socioeconômico e ambiental, que proporcione necessariamente um desenvolvimento social, econômico e ambiental multidimensional e sustentável.

O presente trabalho estrutura-se do seguinte modo: o capítulo 1 diz respeito ao enquadramento teórico da administração pública, definição e evolução dos modelos na AP e a identificação das características de sustentabilidade e solidariedade em cada um deles.; o capítulo 2 demonstra a evolução do conceito de sustentabilidade na gestão pública como premissa para o desenvolvimento de políticas públicas que proporcione um desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável; o capítulo 3 expõe a estratégia metodológica; o capítulo 4 descreve a proposta de modelo de gestão e administração pública CAPAS; finalmente, conclui-se destacando aspectos essenciais que resultam deste trabalho, os quais permitem enunciar algumas conclusões e recomendações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS MODELOS NA AP

Elementos Constitutivos do Estado para a sustentabilidade do Sistema

Segundo Ignacy Sachs (2002: 85-89), existem oito dimensões da sustentabilidade que devem ser levadas em conta:

1) Social: que diz respeito a se estabelecer um nível plausível de homogeneidade social, com distribuição de renda justa, emprego pleno e/ou autónomo, qualidade de vida digna e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.

2) Cultural: referente ao equilíbrio entre a tradição e a inovação como premissa para ter liberdade na construção de um projeto nacional e a mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação), capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e aberto para o mundo ao mesmo tempo.

3) Ecológica: relacionada a manutenção da capacidade da sociedade em produzir recursos renováveis e a restrição do uso dos recursos não renováveis.

4) Ambiental: refere-se ao respeito e aumento da trata-se de respeitar e realçar a eficiência de autodepuração dos ecossistemas naturais.

5) Territorial: trata-se do equilíbrio entre as áreas urbanas e rurais, melhoria do ambiente urbano, suplantação das desnivelamentos inter-regionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis.

6) Económica: relacionada com o desenvolvimento econômico intersectorial equilibrado, em toda a cadeia produtiva de produtos e serviços, buscando continuamente a modernização e aperfeiçoamento dos meios e instrumentos de produção através da pesquisa científica e tecnológica, modernização contínua dos instrumentos de produção e integração na economia internacional.

7) Política (Nacional): democracia como premissa básica e universal para o Estado desenvolver, em parceria com todos os empreendedores, o projeto nacional e coesão social definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um grau satisfatório de harmonia social.

8) Política (Internacional): fundamentada na efetividade da prevenção de guerras através do da ação da ONU, garantindo a paz e promovendo a cooperação internacional, Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade, controlo institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios, aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica e cultural, gestão do património global e cooperação científica e tecnológica internacional como herança comum da humanidade.

Estas dimensões refletem a leitura que Sachs faz do desenvolvimento dentro de uma nova proposta, bem como a concepção de uma estratégia alternativa à ordem económica internacional, enfatizando a importância de modelos locais baseados em tecnologias apropriadas, em particular para as zonas rurais, buscando reduzir a dependência técnica e cultural (Jacobi, 1999: 176).

Ao enfatizar estas dimensões, Sachs deixa claro que, para alcançarmos a sustentabilidade, temos de valorizar as pessoas, os seus costumes e saberes. Fica evidente que se deve ter uma visão holística dos problemas da sociedade, para além de focar apenas a gestão dos recursos naturais. É um pensamento que visa uma verdadeira metamorfose do modelo civilizacional atual e a forma que a Administração Pública tem que lidar com ele.

1.1. A Sustentabilidade no Modelo Ideal de Max Weber

Segundo alguns autores, a maneira de interpretar fenómenos sociológicos através da metodologia weberiana provou ser sustentável pois, continua surpreendentemente vivo e pulsante ainda. A multicausalidade da ação social defendida por Weber há um século serve de base para uma rica análise de factos sociais e seus desdobramentos até os dias atuais. As motivações individuais que levam à ação são organizadas por sistemas construídos mediante a realidade, considerando-se a sua racionalidade, tradição ou afeto.

De forma resumida, de acordo com Max Weber, a burocracia ideal envolvia: esferas de competência fixas, hierarquia definida, distinção clara entre os papéis públicos e privados dos funcionários, especialização e *expertise* como base para a ação, carreira em tempo integral e remunerada para funcionários e gestão pela aplicação de um conjunto de regras em desenvolvimento, cujo conhecimento era a competência técnica especial dos funcionários em causa. Na administração burocrática, os procedimentos sobrepõem-se à eficiência. A orientação é que o procedimento seja rigorosamente cumprido, mesmo que o resultado adquira onerosidade ou deixe de surtir efeito (Pollitt & Bouckaert, 2011: 71-72).

Segundo Max Weber, a burocracia ideal trazia diversas vantagens. Primeiramente, a sua racionalidade, o que significa dizer que procura os meios mais eficientes para atingir as metas da organização, tornando-a mais eficiente e eficaz. Como as atividades são organizadas em rotinas e realizadas metodicamente, tornam-se, conseqüentemente, previsíveis, o que aumenta a sua confiabilidade. A rapidez nas decisões é obtida pela tramitação de ordens e papéis e pela uniformidade de rotinas e regulamentos que colaboram para a redução de erros e custos. A facilidade de substituição daquele que é afastado e os critérios de seleção apenas pela competência técnica garantem a continuidade do sistema burocrático, evitando o nepotismo. O trabalho é profissionalizado, e os funcionários são treinados e especializados, trazendo benefícios para as organizações. E por último, amenizava as influências externas à organização, harmonizava a especialização dos seus colaboradores e o controlo das suas

atividades através da competência e eficiência, sem considerações de ordem pessoal (Chiavenato, 2003: 266-267).

Porém, principalmente após a década de setenta, a burocracia foi desvalorizada e diminuída como modelo de gestão e tornou-se sinónimo de lentidão e ineficiência organizacional. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema.

Um dos maiores críticos de Weber foi Merton (1949: 251-260), que apontou como características negativas e limitadoras da burocracia “a internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalidade e de papéis; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade em relação às rotinas e aos procedimentos; exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público”.

Weber viu na burocracia a racionalização da ordem capitalista, e em conformidade com a sua concepção, a única forma de lidar com a especialização das tarefas e a sua maior complexidade, tornando necessária a implantação de um sistema de controlo eficiente. O modelo de Weber é um marco para as reformas administrativas, pois foi o ponto de partida para a evolução e variações das que vieram depois, demonstrando ser sustentável porque de facto, persiste até os dias de hoje.

1.2. A Sustentabilidade no *New Public Management* - NPM

De acordo com Pollitt & Bouckaert (2011: 10), “no nível mais mundano”, o NPM é um pacote de conceitos e práticas específicas, incluindo:

- Maior ênfase no "desempenho", especialmente através da medição de resultados;
- Uma preferência por formas organizacionais simples, planas, pequenas, especializadas (desagregadas) em formas grandes e multifuncionais;
- Uma substituição generalizada de contratos de relações hierárquicas como principal dispositivo de coordenação;
- Uma injeção generalizada de mecanismos de mercado, incluindo licitação competitiva, tabelas do campeonato do setor público e remuneração por desempenho;
- Uma ênfase no tratamento dos utilizadores do serviço como "clientes" e na aplicação de técnicas genéricas de melhoria da qualidade, como a Gestão de Qualidade Total.

Na década de 80, através das interlocuções mais ativas da primeira ministra britânica Margaret Thatcher e do presidente americano Ronald Reagan, surge o *New Public Management* (NPM). Nasce como suporte da agenda neoliberal e do argumento da necessidade do Estado ser mais eficiente e, para isso, a utilização de mecanismos de gestão e indicadores de *performance* do mercado, opondo-se diretamente aos Estados de bem-estar social, criados após a segunda guerra mundial e mergulhados numa profunda crise fiscal em função das crises financeiras da década de 70 e à ineficiência da administração pública burocrática. Com base nesses argumentos e com uma forte atuação de propaganda e

propagação por organismos internacionais, como por exemplo FMI, Banco Mundial e OCDE, o NPM tornou-se numa moda e serviu como modelo de reforma de Estado em todo o mundo, preparando o terreno para a execução da agenda neoliberal de globalização dos mercados e economias mundiais.

O NPM representou um divisor de águas na história da administração pública mundial, pois é considerado por muitos autores como o início efetivo das reformas da gestão e administração pública.

De acordo com a definição de Drechsler (2009: 8), “o NPM tem sido o movimento de reforma mais importante ao longo do último quarto de século na administração pública. O NPM constitui a transferência de negócios e princípios de mercado e técnicas de gestão privado ao setor público, simbiótica e com base em uma compreensão neoliberal do estado e da economia. O objetivo, portanto, é um estado minúsculo e mínimo em que qualquer atividade pública é diminuída e, se for esse o caso, exercida de acordo com os princípios de eficiência da empresa. É popularmente designado por conceitos como gerenciamento de projetos, hierarquias planas, orientação ao cliente, abolição do serviço público de carreira, despolitização, gerenciamento de qualidade total e terceirização.”

Assim, os conceitos, preceitos e as aplicações do NPM como: medição de resultados, formas organizacionais simples, planas, pequenas, especializadas em formas grandes e multifuncionais, a injeção generalizada de mecanismos de mercado, incluindo licitações competitivas, remuneração por desempenho, ênfase no tratamento dos utilizadores do serviço como “clientes” e a aplicação de técnicas genéricas de melhoria da qualidade, como a Gestão de Qualidade Total, contribuíram para o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade aplicado a administração pública.

Porém, por mais que condissesse com os contextos sociológicos, económicos, políticos e até ideológicos – pois, com o desmoronamento da União Soviética comunista, o capitalismo americano se impõe como regime - segundo alguns autores, as propostas do NPM fracassaram. E os motivos desse fracasso são basicamente dois: o primeiro é que o Estado se caracteriza principalmente pelo seu monopólio de poder, força e coerção de um lado, e pelo seu foco no interesse público, por outro, enquanto o mundo dos negócios se baseia legitimamente na maximização de lucros (Drechsler, 2009: 9). O segundo motivo, observado por Pollitt & Bouckaert (2011: 62), foi a incompatibilidade das “caraterísticas culturais, éticas e políticas com certos países (particularmente a França, a Alemanha e os estados do Mediterrâneo).”

Ou seja, existe um conflito estrutural no NPM de objetivos, interesses e permeabilidade. Assim sendo, após a análise dos resultados de anos de experimentação da proposta do NPM nas reformas dos Estados em todo o mundo, em especial nos EUA, Nova Zelândia, Austrália e Europa.

Drechsler (2009: 10) afirma que, “mesmo pelos padrões de eficiência nos negócios, o NPM não pode dizer ter sido bem-sucedido na perspectiva de hoje. Durante muitos anos, ficou claro que não há evidências empíricas de que as reformas do NPM tenham levado a qualquer aumento de

produtividade ou maximização do bem-estar. Empiricamente, as promessas clichês não foram entregues - as hierarquias planas são uma questão de adequação e dependem da sua inteira adequação no contexto; tratar os cidadãos apenas como clientes retirar seus direitos e deveres participativos e prejudicando assim o estado; a abolição do serviço público de carreira geralmente levará à erosão da capacidade administrativa; a despolitização - e, portanto, a desdemocratização - leva ao retorno do burocrata imperial (no seu pior sentido, disfarçado de burocrata empresarial: mesmo poder, menos responsabilidade); e a terceirização provou ser excessivamente dispendiosa e muitas vezes viola as competências essenciais do estado, bem como os padrões mais básicos de igualdade.”

Outro fator importante salientado por Drechsler (2009: 8) foi que “a transparência, o envolvimento dos cidadãos e a descentralização não fazem parte do núcleo original do NPM, tanto teoricamente – porque o NPM foca na regra apolítica dos especialistas os tornam mais difíceis e porque eles não necessariamente contradizem as forma anteriores da administração pública – e empiricamente.” Denhardt & Denhardt (2001: 398) complementam essa questão afirmando que “os defensores do NPM parecem terem aceitado uma variedade de valores empresariais na administração pública (interesse próprio, concorrência, mercado, espírito empreendedor). Mas e quanto a questões como participação, deliberação, liderança, responsabilidade, justiça, equidade, e assim por diante? Nos Estados Unidos, a Bíblia do NPM é o Reinventing Government de Osborne e Gaebler. Mas se verificar o seu índice, não se encontrará nenhum desses termos: justiça, equidade, participação, nem mesmo a liderança. E também não se encontrará os termos cidadão ou cidadania. É peculiar que a reforma governamental possa ser discutida de forma substancial e influente sem que haja qualquer sugestão de um papel ativo para os cidadãos ou a cidadania.”

Um fenômeno importante que colocou em questão os fundamentos neoliberais do NPM foi a crise financeira mundial de 2008. A crise explicitou uma questão fundamental e estratégica para ser considerada na formatação e implantação de políticas públicas autossustentáveis que foi: até que ponto o mercado (setor privado) sem qualquer tipo de regulamentação estatal e os representantes políticos são responsáveis em preservar a saúde e sustentabilidade do próprio mercado e, ao mesmo tempo, o interesse público? O que de certa forma se constatou na crise de 2008, foi a atuação especulativa fraudulenta de agentes financeiros – bancos, financeiras, corretoras, seguradoras e investidores – com total liberdade para se autorregular sem a fiscalização do Estado.

1.3. A Sustentabilidade no Neo-Weberian State- NWS

No NWS, temos uma ênfase diferente da do NPM. A ênfase é na modernização do aparato estatal tradicional para que se torne mais profissional e os métodos de negócios podem ter um papel subsidiário nisso, entendendo que o mundo dos negócios não contém todas as respostas. A burocracia tradicional tem virtudes que devem ser preservadas (responsabilidade clara, probidade, previsibilidade, continuidade, atenção à lei) e o estado permanece um ator distinto com as suas próprias regras, métodos e cultura. A chave é encontrar maneiras de

combiná-las com procedimentos mais eficientes e uma postura mais flexível e reativa em relação às necessidades de uma população cada vez mais diversificada (Pollitt, Thiel, & Homburg, 2007: 19-22).

De acordo com Pollitt & Bouckaert (2011: 118), o NWS tem suporte nos seguintes conceitos:

Elementos "Weberianos"

- Reafirmação do papel do Estado como o principal facilitador de soluções para os novos problemas da globalização, mudanças tecnológicas, mudanças demográficas e ameaças ambientais;
- Reafirmação do papel da democracia representativa (central, regional e local) como elemento legitimador no aparelho estatal;
- Reafirmação do papel do direito administrativo - devidamente modernizado - na preservação dos princípios básicos relativos à relação cidadão-estado, incluindo a igualdade perante a lei, a privacidade, a segurança jurídica e a disponibilidade de controlo jurídico especializado das ações estatais;
- Preservação da ideia de um serviço público com *status* distintivo, cultura até certo ponto, embora talvez não tanto quanto nos termos e condições anteriores.

Elementos 'Neo'

- Mudança de uma orientação interna para a direção burocrática, seguindo para uma orientação externa para atender às necessidades e desejos dos cidadãos. A principal rota para alcançar isso não é o emprego de mecanismos de mercado (embora possam ocasionalmente ser úteis), antes a criação de uma cultura profissional de qualidade e serviço;
- Suplementação (não substituição) do papel da democracia representativa por uma série de dispositivos para consulta e representação direta dos pontos de vista dos cidadãos (sendo este aspecto mais visível nos estados do norte da Europa e na Alemanha a nível local do que na Bélgica, França ou Itália);
- Na gestão dos recursos dentro do governo, uma modernização dos recursos relevantes e leis para incentivar uma orientação maior para a obtenção de resultados, em vez de apenas o procedimento correto. Isto é expresso, em parte, através de uma mudança no saldo de controlos, mas não implica um completo abandono do primeiro. Também pode assumir a forma de um grau de gerenciamento de desempenho;
- Uma profissionalização do serviço público, de modo que o "burocrata" não se torne simplesmente um especialista na lei relevante para sua esfera de atuação, mas também um gerente profissional, orientado para dar resposta às necessidades dos cidadãos / usuários.

Dessa forma, Pollitt, Thiel & Homburg (2007: 19-22) propuseram que o modelo ideal para substituir ou pós-NPM não deveria ser obrigatoriamente um que retornasse ao anterior, ou

seja, o Estado Weberiano, mas o que “combina os elementos positivos do NPM sobre uma fundação weberiana, de modo que ambos sejam assimetricamente considerados.

É importante sempre pontuar que a base para a evolução dos novos conceitos gerenciais e administrativos no setor público, e conseqüentemente as reformas administrativas, foi o NPM. No NWS, a modernização profissional do Estado foi diferente no sentido de devolver ao Estado as responsabilidades inerentes ao poder público, interagindo, contudo, com os cidadãos de forma amigável. A utilização das ferramentas administrativas e gerenciais importadas dos negócios prosseguiu; porém, com a legitimação da representatividade política. Esta característica é chave no NWS, pois, de certa forma, reforçou a participação cidadã ativa e a democracia (Pollitt, Thiel, & Homburg, 2007: 21-22).

1.4. A Sustentabilidade nas Redes (Networks)

Os debates e publicações sobre as “redes” surgiram no início da década de 90 e têm como seu maior interlocutor o sociólogo espanhol Manuel Castells. Os estudos de Castells a respeito das redes são vastos, analisando desde o início a revolução da tecnologia da informação, que emergiu na Califórnia da década de 70 com o desenvolvimento do circuito integrado, microprocessador, microcomputador, entre outras tecnologias-chave de inovação eletrônica (Castells, 2010: 61-62), passando pela evolução da tecnologia da internet e das ferramentas de informação, comunicação e entretenimento digital, que mudaram de forma drástica e rápida o fluxo de comunicação e informação entre os indivíduos e organizações até a nanotecnologia (Castells, 2010: 29).

Em relação à dimensão e ao impacto que as redes tiveram nas reformas administrativas públicas, continua a existir um interminável debate acadêmico. Porém, uma questão evidente foi que os argumentos do NPM e os da rede eram convergentes. As tecnologias de gestão, informação e comunicação foram imprescindíveis para a aplicação dos conceitos e preceitos do NPM. Somente com a utilização das tecnologias que foi possível gerenciar as múltiplas variáveis complexas dos mecanismos de gestão do NPM como descritos no tópico referente ao modelo acima (Pollitt & Bouckaert, 2011: 20).

O resultado empírico indiscutível da convergência dos conceitos das redes com o NPM foi o grande salto qualitativo de gestão e performance nas organizações públicas, promovendo uma modernização do Estado tardia, porém fundamental para a evolução das reformas futuras. Com a importação de tecnologias (software e hardware) de gestão, informação e comunicação do setor privado, processos e rotinas administrativas e principalmente a comunicação pública modernizaram-se e ganharam uma outra dinâmica, transformando profundamente a forma de interação entre os cidadãos e as organizações públicas. Outros pontos a destacar são: a capacidade da rede de lidar com a complexidade do mundo moderno

por ser flexível e possuir propriedades que as tornam superiores às hierarquias e mercados (Pollitt & Bouckaert, 2011: 20).

De acordo com Koppenjan e Klijn (2004: 3), “os problemas não podem ser resolvidos pelas organizações por conta própria. Portanto, a hierarquia como princípio organizador perdeu muito de seu significado. O modelo da "organização solitária" que determina sua política isoladamente é obsoleto. (...) Igualmente obsoleta é a imagem do governo no ápice da pirâmide social. (...) Redes horizontais substituem hierarquias.”

As redes ampliaram a participação dos múltiplos atores nas decisões das organizações públicas. Tal como postula Duarte (2007: 96), as tecnologias de informação e comunicação “remodelaram a esfera política, seja transformando os padrões do discurso político, as relações entre representantes e representados, ou acesso do cidadão aos vários nichos de poder” e ao mesmo tempo estreitaram “a relação entre informação, conhecimento e cidadania” (Duarte, 2007: 108). Duarte (2007: 101) reforça ainda que “participação é o componente indispensável do processo de construção da cidadania e as formas de garantir sua realização representam, na sociedade atual, caracterizada como do conhecimento, verdadeiros instrumentos estratégicos de desenvolvimento de um país.” Hoje, a maior vantagem competitiva de um país é a competência da sua população na produção e utilização do conhecimento.

Assim, na perspectiva da gestão pública, como ocorreu e ocorre com o setor privado, foi necessário incorporar a “sociedade em rede” como elemento funcional e representativo para dar resposta a essa nova, porém irreversível, realidade de relação e interação entre Estado e cidadão. Sendo assim, nesse contexto, a conectividade com os cidadãos através da utilização da internet e redes sociais como ferramentas de informação, comunicação, serviços, transparência, e exercício de sua cidadania, seja protestando, fiscalizando ou votando, passou a fazer parte inseparável da estrutura moderna de gestão na administração pública.

1.5. A Sustentabilidade no modelo de Governança

Segundo Pollitt & Bouckaert (2011:22), a reivindicação central da governança é “tornar o governo mais eficaz e legítimo, incluindo uma gama mais ampla de atores na formulação e implementação de políticas. Algumas variedades de governança dependem explicitamente de uma "abordagem de rede", e a maioria delas enfatiza a "horizontalidade" em relação aos controles verticais”.

O conceito de governança é fortalecido pela sua pretensão de representar um conceito mais amplo e inclusivo de gestão e administração pública em vez de um "governo" sozinho. Porém, não se trata de uma alternativa ao governo, porque o governo permanece um dos seus principais elementos constitutivos. Do ponto de vista de governança, o cidadão reconhece o governo somente como mais uma organização em uma sociedade de livre mercado (Stivers, 2009: 1095).

Afirma-se que uma boa governança alude à orientação da sociedade por meio de redes e parcerias entre governos, empresas comerciais e associações da sociedade civil. Deste modo, encontra-se fortemente ligado ao modelo de rede. De facto, um dos principais teóricos da rede defende o conceito de "redes de governança". Portanto, não é correto interpretar a "governança" como um modelo que substituiu o modelo de rede, mas sim como um modelo mais abrangente que absorveu elementos dele (Pollitt & Bouckaert, 2011: 21).

De acordo com a definição de Pollitt & Bouckaert (2011: 21), "a governança consiste no distanciamento das estruturas hierárquicas tradicionais de organização e a adoção de formatos de redes. Do mesmo modo proporciona uma relação mais participativa entre o Estado e a sociedade civil. Por fim, a governança é responsável por redirecionar o monopólio da lei estatutária de regulamentação e implementação para formas mais flexíveis. Assim sendo, espera-se que o Estado se flexibilize para ser substituído por um "sistema de rede", onde a autoridade é devolvida a instituições específicas da tarefa, com jurisdições ilimitadas e associações intersectadas que operam em níveis sub e supranacionais".

Obviamente, quando as ações administrativas e políticas do Estado refletem a equalização do atendimento das necessidades dos múltiplos *players* ativos da sociedade, de forma horizontal, expressando a manifestação cidadã democrática dos mesmos de forma livre, ocorre um desenvolvimento significativo no amadurecimento da sociedade na participação ativa e responsabilizada das decisões do Estado. Observa-se que, na governança, a sustentabilidade e a solidariedade passaram a ser prioridades nas definições pelos Estados das suas políticas públicas. Assim sendo, não é errado afirmar que a governança foi a reforma que consolidou esses conceitos que já se desenvolviam, de forma espontânea ou forçada, por via das mudanças sociais e ambientais nas reformas anteriores. Um exemplo claro disso foi a adoção, pelas maiores organizações internacionais (Nações Unidas, Banco Mundial, OCDE) do conceito de sustentabilidade como critério obrigatório para as definições das metas globais de desenvolvimento económico, político, social e ambiental (Strange & Bayley, 2008: 20-29).

1.6. CAPAS: contributo para a sustentabilidade da AP e proposta

De acordo com Strange & Bayley (2008: 27), "no centro do desenvolvimento sustentável está a necessidade de considerar "três pilares" juntos: a sociedade, a economia e o meio ambiente". Segundo ele, independentemente do contexto, a "ideia básica permanece a mesma - pessoas, habitats e sistemas económicos estão inter-relacionados". Por vezes, essa interdependência é negligenciada por anos ou décadas, mas a história demonstrou que, de uma forma ou de outra, seja através de algum tipo de alarme ou crise, somos lembrados dela (Strange & Bailey, 2008: 27). Por norma, tal ocorre quando se coloca a política acima da gestão. Mas esse é um problema que nasceu junto com a AP e que não constitui o cerne do presente trabalho.

É nesse sentido que, na proposta de modelo de AP da CAPAS, o desenvolvimento autossustentável e a solidariedade são premissas imprescindíveis para o funcionamento das suas áreas integradas. Este modelo considera a sustentabilidade em todas as suas dimensões para todas as configurações de agrupamentos humanos, desde o nível micro até ao nível macro.

A dinâmica de funcionamento da CAPAS em lidar com as exigências coletivas de forma racional, prática e pragmática - não negligenciando a utilização da política como meio e não fim para a execução das suas ações – permite criar ambientes sociais autossustentáveis assumindo que sociedade, economia e meio ambiente são os elementos constitutivos de todos os agrupamentos humanos, que são considerados em todas as áreas da CAPAS.

Duas forças básicas atuam no tratamento de quaisquer exigências coletivas: as ações de gestão e as políticas. É muito importante sempre levar essas duas variáveis em consideração para a gestão de quaisquer exigências coletivas. Encontrar o equilíbrio de importância das mesmas no tratamento da criação de soluções para as necessidades coletivas das comunidades é fundamental para se praticar uma administração pública moderna condizente e alinhada com a evolução científica, tecnológica e social, adaptando-se, mesmo a uma velocidade lenta, para enfrentar os desafios atuais – previdência social, imigração, aquecimento global – e ao mesmo tempo, pavimentar o caminho para o futuro das próximas gerações.

A CAPAS é uma proposta de modelo de gestão e administração pública inteligente que utiliza como premissas básicas e integradas o Planeamento Estratégico, a Gestão, as Tecnologias e a Cidadania Ativa para o tratamento das exigências coletivas (públicas) comunitárias, objetivando o desenvolvimento humano, social e económico de forma autossustentável e solidária.

As estruturas gerenciais e administrativas da CAPAS proporcionam a identificação, planeamento, execução e gestão das exigências coletivas a nível local, regional, nacional e internacional de forma integrada e através da participação de todos os indivíduos e organizações dos respetivos níveis geopolíticos. O que se espera como resultado da abordagem sistémica dessas necessidades é a criação de soluções que proporcione um desenvolvimento social, económico e ambiental sustentável e solidário.

CAPITULO II – A “SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA”: EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Sustentabilidade e Gestão pública

2.1. Evolução do conceito de sustentabilidade

O termo "sustentável" provém do latim *sustentare* (sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar).

No início da década de 70, Lovelock (1974: 1-10) causou agitação na comunidade científica internacional com a sua “Hipótese de Gaia”, que propunha que a biosfera e os componentes físicos da Terra (atmosfera, criosfera, hidrosfera e litosfera) são intimamente integrados de modo a formar um complexo sistema de interação que mantém as condições climáticas e biogeoquímicas preferivelmente em homeostase e que os gases poluentes emitidos desde a década de 40 estão a acumular-se no hemisfério norte. O sinal amarelo da poluição emergiu e a palavra sustentabilidade saiu do círculo restrito dos ambientalistas, académicos e cientistas, e passou a ser considerado seriamente por organizações internacionais e governos, pois estava claro que a relação entre o desenvolvimento económico e o meio ambiente não era sustentável para a época nem para as gerações futuras (WCED, 1987: 18).

Sendo assim, organizações como as Nações Unidas, o Banco Mundial e a OCDE convocaram os governos, organizações sem fins lucrativos, empresas e a sociedade civil para debaterem e encontrarem a melhor forma de estabelecer um modelo socioeconómico que, para além de regenerar os recursos naturais já exauridos, mantivesse e aumentasse os existentes. Para isso, promoveram estudos, fóruns e conferências como por exemplo, Clube de Roma (1968), Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (1972), Relatório Brundtland (1987), ECO-92 - Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992), Protocolo de Quioto (1997) e a Rio+10 ou Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (2002) que progressivamente desenvolveram primeiro o conceito de sustentabilidade e posteriormente o de desenvolvimento sustentável. Porém, foi somente na definição das metas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (2000) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015) que o conceito de desenvolvimento sustentável e o da governança se fundiram.

2.2. Evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio - ODMs e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs

2.2.1. Objetivos de Desenvolvimento do Milénio - ODMs

A ONU perspetivou a passagem do milénio como marco simbólico para a mudança de atuação da Organização. Isso ficou claro nas recomendações do então Secretário-Geral Kofi Annan, no seu Relatório do Milénio, “Nós, os Povos, as Nações Unidas do Século XXI”. Os Objetivos

de Desenvolvimento do Milénio (ODM) surgiram da Declaração do Milénio das Nações Unidas, adotada pelos 191 estados membros no dia 8 de setembro de 2000. Criada através de um esforço para sintetizar acordos internacionais alcançados em várias cúpulas mundiais ao longo dos anos 90 (sobre meio ambiente e desenvolvimento, direitos das mulheres, desenvolvimento social, racismo, entre outros), a declaração abordou uma série de compromissos concretos que, se cumpridos nos prazos fixados, segundo os indicadores quantitativos que os acompanhavam, deveriam melhorar o destino da humanidade no decurso deste século.

Abaixo, no Quadro 2.1, os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, e originalmente, as 18 metas e 48 indicadores (UNRIC Brussels, 2019):

Quadro 2.1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OBJETIVOS E METAS	INDICADORES
Objetivo 1. Erradicar a pobreza extrema e a fome	
Meta 1. Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população cujo rendimento é inferior a um dólar norte-americano por dia	1. Proporção da população com menos de 1 dólar por dia 2. Índice de fosso de pobreza (incidência x grau de pobreza) 3. Parte do quinto mais pobre da população no consumo nacional
Meta 2. Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população que sofre de fome	4. Prevalência de crianças (com menos de 5 anos) com insuficiência ponderal 5. Proporção da população que não atinge o nível mínimo de consumo dietético de calorias
Objetivo 2. Atingir o ensino primário universal	
Meta 3. Garantir que, até 2005, todas as crianças, de ambos os sexos, terminam um ciclo completo de ensino primário	6. Taxa líquida de matrícula no ensino primário 7. Proporção dos alunos que iniciam o 1º ano e atingem o 5º 8. Taxa de alfabetização dos membros da faixa etária dos 15 aos 24
Objetivo 3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomização das mulheres	
Meta 4. Eliminar a disparidade entre os sexos no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais tardar até 2015	9. Razão raparigas/rapazes no ensino primário, secundário e superior 10. Razão entre homens e mulheres analfabetos na faixa etária dos 15 aos 24 11. Percentagem de mulheres assalariadas no sector não agrícola 12. Proporção de mandatos ocupados por mulheres no parlamento nacional

<p>Objetivo 4. Reduzir a mortalidade de crianças</p>	
<p>Meta 5. Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças com idade inferior a 5 anos</p>	<p>13. Taxa de mortalidade de crianças com menos de 5 anos 14. Taxa de mortalidade infantil 15. Proporção de crianças de 1 ano vacinadas contra o sarampo</p>
<p>Objetivo 5. Melhorar a saúde materna</p>	
<p>Meta 6. Reduzir em três quartos, no período entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade materna</p>	<p>16. Taxa de mortalidade materna 17. Proporção de partos assistidos por pessoal de saúde qualificado</p>
<p>Objetivo 6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças</p>	
<p>Meta 7. Até 2015, ter detido a propagação do VIH/SIDA e começado a inverter a tendência atual</p>	<p>18. Taxa de prevalência do VIH/SIDA entre as mulheres grávidas com idades entre os 15 e os 24 anos 19. Taxa de utilização de anticoncepcionais 20. Número de crianças tornadas órfãs pela SIDA</p>
<p>Meta 8. Até 2015, ter detido a incidência da malária e de outras doenças importantes e começado a inverter a tendência atual</p>	<p>21. Taxas de prevalência e de mortalidade ligadas à malária 22. Proporção da população das zonas de risco que utilizam meios de proteção e tratamento eficazes contra a malária 23. Taxas de prevalência e de mortalidade ligadas à tuberculose 24. Proporção de casos de tuberculose detetados e curados no âmbito de tratamentos de curta duração sob vigilância direta</p>

Objetivo 7. Garantir a sustentabilidade ambiental	
Meta 9. Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e inverter a atual tendência para a perda de recursos ambientais	25. Proporção de zonas florestais 26. Superfície de terras protegidas para manter a biodiversidade 27. Produto Interno Bruto (PIB) por unidade energética consumida (rendimento energético) 28. Emissões de dióxido de carbono (per capita) (A estes indicadores acrescentam-se dois números relacionados com a poluição atmosférica mundial: destruição D24 da camada de ozono e acumulação de gases que favorecem o aquecimento do planeta)
Meta 10. Reduzir para metade, até 2015, a proporção da população sem um acesso permanente a água potável e salubre	29. Proporção da população com acesso a uma fonte de água melhor
Meta 11. Até 2020, conseguir obter uma melhoria significativa da vida de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados	30. Proporção da população com a acesso a condições melhoradas de saneamento 31. Proporção da população com acesso à segurança de ocupação da habitação (A distribuição urbana/rural de alguns dos indicadores atrás referidos poderá ser relevante para acompanhar a melhoria da situação dos habitantes de bairros degradados)

Objetivo 8. Criar uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento (a^a)	
Meta 12. Continuar a implementar um sistema comercial e financeiro multilateral aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório (Inclui um compromisso em relação à boa governação, ao desenvolvimento e à redução da pobreza – tanto a nível nacional como internacional)	(Alguns dos indicadores apresentados a seguir serão avaliados separadamente no caso dos países menos avançados (PMA), de África, dos países sem saída para o mar e dos pequenos estados insulares em desenvolvimento). Ajuda pública ao desenvolvimento
Meta 13.	

<p>Satisfazer as Necessidades Especiais dos Países Menos Avançados (Inclui: o acesso num regime isento de direitos e não sujeito a quotas das exportações dos países menos avançados; um programa reforçado de redução da dívida dos países pobres altamente endividados e anulação da dívida bilateral oficial; e uma ajuda pública para o desenvolvimento mais generosa em relação aos países empenhados na luta contra a pobreza)</p>	<p>32. Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) líquida como percentagem do rendimento nacional bruto dos países membros da OCDE/Comité de Ajuda ao Desenvolvimento (metas de 0,7% no total e 0,15% para os PMA) 33. Proporção da APD para serviços sociais básicos (educação básica, cuidados de saúde primários, nutrição, água salubre e saneamento)</p>
<p>Meta 14. Satisfazer as necessidades especiais dos países sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (mediante o Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento e as conclusões da vigésima segunda sessão extraordinária da Assembleia Geral)</p>	<p>34. Proporção da APD que não está vinculada 35. Proporção da APD dedicada ao ambiente nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento 36. Proporção da APD dedicada aos transportes nos países sem acesso ao mar Acesso aos mercados</p>
<p>Meta 15. Tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais de modo a tornar a sua dívida sustentável a longo prazo</p>	<p>38. Taxas médias de direitos e quotas aplicadas aos produtos agrícolas, têxteis e vestuário 39. Subsídios agrícolas internos e à exportação nos países da OCDE 40. Proporção da APD atribuída ao reforço das capacidades comerciais Sustentabilidade da dívida 41. Proporção da dívida oficial bilateral dos Países Pobres Muitos Endividados (PPME) anulada 42. Serviço da dívida como percentagem das exportações de bens e serviços 43. Proporção de APD fornecida como redução da dívida 44. Número de países que tenham atingido pontos de decisão e de cumprimento da Iniciativa a favor dos PPME</p>
<p>Meta 16. Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e pôr em execução estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo</p>	<p>45. Taxa de desemprego da população com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos</p>
<p>Meta 17. Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis nos países em desenvolvimento</p>	<p>46. Proporção da população com acesso a medicamentos essenciais a preço acessível, numa base sustentável</p>
<p>Meta 18. Em cooperação com o sector privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial da tecnologia de informação e de comunicações</p>	<p>47. Linhas telefónicas por 1000 habitantes 48. Computadores pessoais por 1000 habitantes (Outros indicadores a serem decididos)</p>
<p>(a) Os indicadores a utilizar em relação aos objetivos 7 e 8 terão ainda de ser determinados com precisão.</p>	

Fonte: Comunicado de imprensa do Departamento de Informação Pública da ONU.

2.2.1.1. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio como precursor

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio foram o resultado de um processo que começou na década de 1990 e teve a sua origem da Declaração do Milênio das Nações Unidas, adotada pelos 191 estados membros no dia 8 de setembro de 2000. A princípio tinha como objetivo dar suporte prioritariamente aos países em desenvolvimento para um desenvolvimento mais eficaz e, ao mesmo tempo, orientar as políticas globais e nacionais no período de 2000 até 2015, particularmente na erradicação da pobreza extrema e da fome; fomentar o ensino primário universal; promover a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde materna; combater o HIV / AIDS, a malária e outras doenças; garantir sustentabilidade ambiental, desenvolvendo uma parceria global para o desenvolvimento, cabendo aos países industrializados o papel de financiadores das agências de desenvolvimento multilaterais e nacionais (Kanie & Biermann, 2017: 10-12).

Abaixo, no Quadro 2.2, uma síntese das conquistas dos ODMs segundo o relatório das Nações Unidas (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), 2010):

Quadro 2.2 - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 1 ERRADICAR A FOME E A POBREZA EXTREMA		
<p>Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a percentagem de pessoas cujo rendimento é inferior a um dólar por dia.</p> <p>Alcançar o pleno emprego e assegurar que todas as pessoas, incluindo as mulheres e os jovens, consigam encontrar um trabalho digno e produtivo.</p> <p>Reduzir para metade, entre 1990 e 2015, a percentagem da população que sofre de fome.</p>	<p>Em 2005, 1,4 mil milhões de pessoas – um quarto da população do mundo em desenvolvimento – estava a viver abaixo do limiar da pobreza internacional, com menos de 1,5 dólares por dia a preços de 2005. Em 1990, havia 1,8 mil milhões de pobres.</p> <p>Os progressos foram desiguais nas várias regiões. A taxa de pobreza no Leste Asiático baixou de 60% para 16%, neste período de 15 anos; pelo contrário, manteve-se acima de 15% na África Subsariana, embora tenha havido alguns progressos desde 1999.</p> <p>Em 2009, haverá mais cerca de 55 a 90 milhões de pessoas a viver na pobreza extrema do que fora projectado antes da crise económica e financeira.</p> <p>Entre 1998 e 2008, o número de trabalhadores pobres do mundo – trabalhadores que vivem com as suas famílias com menos de 1,25 dólares por dia – diminuiu de 944 para 632 milhões, ou de 38% para 21% do número total de trabalhadores. Mas, devido à crise económica e financeira, calcula-se que em 2009 este número aumente 215 milhões.</p> <p>O número de pessoas dos países em desenvolvimento com empregos vulneráveis poderá aumentar 110 milhões, em 2009, em comparação com 2008, invertendo as tendências animadoras da última década.</p> <p>No mundo inteiro, o número de pessoas com fome aumentou de 842 milhões em 1990-92 para 1,02 mil milhões de pessoas em 2009.</p>	<p>Entre 2001 e 2007, o Programa Nacional Especial para a Segurança Alimentar da Nigéria ajudou a duplicar a produção e os rendimentos dos agricultores.</p> <p>Graças a um programa de subvenção de consumos intermédios, o Malávi conseguiu obter um excedente de alimentos de 53% em 2007, depois de ter registado um défice alimentar nacional de 43% em 2005.</p> <p>O investimento do Vietname em investigação e extensão agrícola ajudou a reduzir em mais de metade a prevalência da fome e de crianças com insuficiência ponderal – de 28%, em 1991, para 13%, em 2005.</p> <p>A Nicarágua reduziu a fome no país em mais de metade, de 52%, em 1991, para 21% em 2004-05.</p> <p>No Nordeste do Brasil, a hipotrofia nutricional, um indicador de desnutrição, diminuiu de 22,2% para 5,9% entre 1996 e 2006-07.</p> <p>Entre 1991 e 2004, o número de pessoas que sofrem de subnutrição no Gana diminuiu 74%, para 9% da população.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 2 ALCANÇAR O ENSINO PRIMÁRIO UNIVERSAL		
Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino primário.	<p>Nas regiões em desenvolvimento, a escolarização líquida no ensino primário atingiu 88% em 2007, em comparação com 83% em 2000.</p> <p>A taxa de escolarização líquida no ensino primário era 74% na África Subariana, tendo-se registado um aumento de 16 pontos percentuais desde 2000.</p>	<p>Na Etiópia, a taxa de escolarização líquida no ensino primário era 72,3% em 2007, o que corresponde a um aumento de 88% em relação às taxas de escolarização de 2000.</p> <p>Na Tanzânia, a abolição das propinas em 2001 teve como efeito uma taxa de escolarização de 98% no ensino primário, em 2006. Isto representa um aumento de 97% (ou seja, quase o dobro) em comparação com 1999.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 3 PROMOVER A IGUALDADE ENTRE OS SEXOS E O EMPODERAMENTO DAS MULHERES		
Eliminar as disparidades de género no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis, o mais tardar até 2015.	<p>As disparidades de género ao nível da escolarização no ensino primário diminuíram para uma proporção de 95 raparigas por cada 100 rapazes, nos países em desenvolvimento, ou seja, uma melhoria de 4 pontos percentuais, desde 1999.</p> <p>A proporção de mulheres com um lugar no parlamento nacional aumentou para 19% em 2009, o que representa uma melhoria de 6 pontos percentuais desde 1999.</p>	<p>No México, o programa de transferência condicional de dinheiro "Oportunidades", levado a cabo nas zonas rurais, produziu um aumento das taxas de escolarização no ensino secundário de mais de 20% no caso das raparigas e 10% no caso dos rapazes.</p> <p>Em 2008, o Ruanda elegeu uma maioria de mulheres (56%) para a câmara baixa do seu parlamento, a percentagem mais elevada de representação feminina em qualquer país.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 4 REDUZIR A MORTALIDADE DE CRIANÇAS		
Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos.	<p>Nas regiões em desenvolvimento no seu conjunto, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos baixou de 99 mortes por mil nados-vivos, em 1990, para 72 em 2008. Isto corresponde a uma diminuição de 28%, o que está muito aquém da meta de uma redução de dois terços.</p> <p>Desde 1990, as taxas de mortalidade de crianças diminuíram mais de metade no Norte de África, Leste Asiático, Sudeste Asiático e América Latina e Caraíbas.</p> <p>A taxa de mortalidade de crianças da África Subsariana diminuiu 22% entre 1990 e 2008.</p> <p>Quase um terço dos 50 países menos avançados conseguiram reduzir as suas taxas de mortalidade de menores de cinco anos em 40% ou mais desde 1990.</p> <p>As mortes causadas pelo sarampo em África diminuíram 91%, entre 2000 e 2006, tendo passado de aproximadamente 396 000 para 36 000, o que significa que a meta das Nações Unidas de reduzir as mortes causadas pelo sarampo em 90% foi atingida quatro anos mais cedo.</p>	<p>A taxa de mortalidade de menores de cinco anos diminuiu 40% ou mais desde 1990 na Eritreia, Etiópia, Malávi, Moçambique e Níger. No Malávi, por exemplo, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos baixou 52% entre 1990 e 2008.</p> <p>No Bangladeche, Butão, Bolívia, Eritreia, Laos e Nepal, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos diminuiu 50% ou mais, desde 1990.</p> <p>Na China, desde 1990, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos diminuiu de 45 mortes por 1 000 nados-vivos, para 21 por 1 000 em 2008, uma redução de 53%.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 5 MELHORAR A SAÚDE MATERNA DE CRIANÇAS		
<p>Reduzir em três quartos a taxa de mortalidade materna.</p> <p>Alcançar o acesso universal à saúde reprodutiva.</p>	<p>Nas regiões em desenvolvimento, a mortalidade materna apenas diminuiu ligeiramente, de 480 mortes por 100 000 nados-vivos, em 1990, para 450 mortes por 100 000 nados-vivos, em 2005.</p> <p>O Leste Asiático, o Norte de África e o Sudeste Asiático registaram diminuições da mortalidade materna de 30% ou mais entre 1990 e 2005. Na África Subariana, fizeram-se muito poucos progressos.</p> <p>A proporção de nascimentos assistidos por técnicos de saúde qualificados nas regiões em desenvolvimento aumentou de 53%, em 1990, para 61%, em 2007.</p> <p>Desde a década de 1990, a proporção de mulheres grávidas das regiões em desenvolvimento que foram examinadas pelo menos uma vez antes do parto aumentou de 64% para 79% em 2007.</p> <p>A utilização de contraceptivos aumentou em todas as regiões em desenvolvimento. Em 2005, 62% das mulheres casadas ou que viviam em uniões de facto usaram um tipo qualquer de contraceção, em comparação com 50% em 2000.</p> <p>A prevalência contraceptiva quase duplicou na África Subariana entre 1990 e 2005 – mas esta região continua a estar atrasada, pois apenas 22% de todas as mulheres casadas ou a viver em uniões de facto utilizam um método contraceptivo.</p>	<p>As Honduras reduziram a taxa de mortalidade materna em 40% – de 182 para 108 mortes por 100 000 nados-vivos, entre 1990 e 2005.</p> <p>No Malávi e no Ruanda, a eliminação das taxas de moderação pagas pelos utentes dos serviços de planeamento familiar contribuiu para aumentos significativos da utilização desses serviços.</p> <p>No Ruanda, a prevalência contraceptiva aumentou de 10%, em 2005, para 26%, em 2008.</p> <p>No Malávi, a prevalência contraceptiva mais do que triplicou desde 1992, tendo aumentado para 33%, em 2004.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 6 COMBATER O VIH/SIDA, MALÁRIA E OUTRAS DOENÇAS		
<p>Até 2015, deter e começar a reduzir a propagação do VIH/SIDA.</p> <p>Assegurar, até 2010, o acesso universal ao tratamento contra o VIH/SIDA a todas as pessoas que dele necessitam.</p> <p>Até 2015, deter e começar a reduzir a incidência da malária e de outras doenças graves.</p>	<p>Mundialmente, a nova taxa de infeção pelo VIH diminuiu de um pico calculado em 3,5 milhões, em 1996, para 2,7 milhões, em 2008, uma diminuição de 30%.</p> <p>A África Subsariana continua a ser a região mais afetada. Nesta região, habitam 67% de todas as pessoas do mundo que vivem com o VIH, e, com 1,9 milhões de novas infeções em 2008, é na África Subsariana que ocorrem 70% de todas as novas infeções.</p> <p>Calcula-se que o número de mortes relacionadas com a SIDA tenha atingido o seu pico em 2002, ano em que se registaram 2,2 milhões de mortes. Desde então, diminuiu para 2 milhões, em 2008.</p> <p>Em Dezembro de 2008, nos países de rendimento médio e baixo, estava a ser ministrada terapia com anti-retrovirais a aproximadamente 42% dos adultos e crianças (4 milhões de pessoas) que dela necessitavam, em comparação com 7% em 2003.</p> <p>Em Dezembro de 2008, na África Subsariana, estava a ser ministrada terapia com anti-retrovirais a 44% dos adultos e crianças (3 milhões de pessoas) que dela necessitavam. Cinco anos antes, a cobertura do tratamento nesta região era de apenas 2%.</p> <p>Atualmente, os anti-retrovirais estão ao alcance de todos gratuitamente, graças aos esforços dos governos nacionais e do Fundo Mundial de Luta contra a SIDA, Tuberculose e Malária.</p> <p>No mundo inteiro, a cobertura dos serviços destinados a impedir a transmissão do VIH da mãe para o filho aumentou de 10%, em 2004, para 45%, em 2008. Na África Subsariana, 45% das mulheres grávidas seropositivas receberam medicamentos anti-retrovirais em 2008, em comparação com 10% em 2004.</p> <p>Em 2008, 31% dos agregados familiares africanos possuíam uma rede mosquiteira tratada com inseticida para combater a malária, o que representa um aumento de 14 pontos percentuais, desde 2006.</p>	<p>No Uganda, a taxa de prevalência do VIH entre os adultos baixou de 15%, em princípios da década de 1990, para 5,4%, em 2007.</p> <p>O Camboja conseguiu travar e inverter a propagação do VIH, tendo a prevalência baixado de 3%, em 1997, para 0,8%, em 2007.</p> <p>O número de novas infeções pelo VIH entre as crianças baixou para quase um quinto no Botsuana, tendo diminuído de 4 600, em 1999, para 890, em 2007.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 7 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL		
<p>Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e inverter a atual tendência para a perda de recursos ambientais.</p> <p>Reduzir a perda de biodiversidade e, até 2010, alcançar uma diminuição significativa da taxa de perda.</p> <p>Reduzir para metade, até 2015, a percentagem da população sem acesso permanente a água potável e a saneamento básico.</p> <p>Até 2020, melhorar consideravelmente a vida de pelo menos 100 milhões de pessoas que vivem em bairros degradados.</p>	<p>O mundo está bem encaminhado no que se refere a atingir a meta da água potável. Contudo, 884 milhões de pessoas no mundo inteiro continuam a utilizar fontes de água não melhoradas.</p> <p>Em 2006, 2,5 mil milhões de pessoas – mais de 37% da população mundial – não tinha acesso a instalações sanitárias, latrinas ou outros tipos de saneamento melhorados.</p> <p>A proporção de pessoas que vivia sem acesso a um saneamento melhor diminuiu apenas 8 pontos percentuais, entre 1990 e 2006.</p> <p>1,2 mil milhões de pessoas no mundo praticam a defecação a céu aberto, o que representa enormes perigos para a saúde de comunidades inteiras; 87% destas pessoas vivem em zonas rurais.</p>	<p>Entre 1999 e 2005, a Costa Rica impediu a perda de 720 km² de floresta em zonas prioritárias para a conservação da biodiversidade e evitou a emissão de 11 milhões de toneladas de carbono.</p> <p>Em 2004, 75% da população rural do Gana teve acesso a água potável, o que representa um aumento de 92% em relação aos níveis de 1990.</p> <p>No Mali, a percentagem das populações urbanas e rurais com pelo menos um ponto de acesso a um saneamento melhor aumentou de 55% em 1998 para 84%, em 2002.</p> <p>A Guatemala aumentou o seu investimento em recursos de água e saneamento, o que contribuiu para um aumento do acesso de 79%, em 1990, para 96%, em 2006.</p> <p>A África do Sul conseguiu atingir a meta do ODM de reduzir para metade a proporção de pessoas sem acesso a água potável, que baixou de 40% em 1994 para 19% em 2006.</p> <p>No Senegal, a proporção de pessoas que vivem em cidades com acesso a serviços de abastecimento de água aumentou de 74%-81%, em 1996, para 98%, em 2006.</p>

	Factos e números	Progressos dos países
ODM 8 PARCERIA MUNDIAL		
<p>Continuar a criar um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras e não discriminatório.</p> <p>Satisfazer as necessidades especiais dos países menos avançados, dos países sem litoral e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento.</p> <p>Tratar de uma maneira global os problemas da dívida dos países em desenvolvimento.</p> <p>Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis nos países em desenvolvimento.</p> <p>Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis a todos os benefícios das novas tecnologias, em especial nas áreas da informação e das comunicações.</p>	<p>A ajuda pública ao desenvolvimento aumentou para 119,8 mil milhões de dólares em 2008, em comparação com 103,5 mil milhões em 2007, um aumento de 16% em termos reais em relação a 2007.</p> <p>A proporção de importações provenientes dos países em desenvolvimento admitidas nos países desenvolvidos com isenção de direitos aumentou de 54% em 1996 para quase 79% em 2007.</p> <p>A proporção de importações provenientes dos países em desenvolvimento admitidas nos países desenvolvidos com isenção de direitos aumentou de 70% em 2000 para quase 80% em 2007.</p>	<p>Em 2008, os únicos países que haviam atingido ou ultrapassado a meta de aumentar a ajuda pública ao desenvolvimento para 0,7% do produto nacional bruto eram a Dinamarca, o Luxemburgo, os Países Baixos, a Noruega e a Suécia.</p>

Fontes: Centro Regional de Informação das Nações Unidas (UNRIC).

Porém, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio enfrentaram uma série de críticas, incluindo: lacunas nos níveis de realização entre os objetivos e entre as regiões, incapacidade de articular claramente as metas globais e as prioridades nacionais e locais, abordagem de questões essencialmente relativas aos países em desenvolvimento, e, principalmente, a falta de inclusão de questões como direitos humanos, igualdade e eficácia da governança, onde a medição do progresso é difícil ou controversa. Outra crítica recorrente em relação aos ODMs foi a forma como os indicadores e padrões de referência foram desenvolvidos pela Secretaria da ONU, independentemente dos estados membros e que muitas das metas alcançadas, especialmente as económicas e de pobreza, foram muito mais em função da expansão económica das economias emergentes durante o período coberto por ele, especialmente na China (Kanie, Bernstein, Biermann, & Haas, 2017: 10-12).

A grande lição aprendida com a experiência dos ODMs foi a necessidade da utilização de uma abordagem técnica na definição das métricas e indicadores de monitoria e medição dos resultados obtidos em relação aos compromissos propostos nas agendas globais e a maior integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental) através de programas e políticas centrados nas questões sociais e, particularmente, nos sistemas de proteção social (Earth Summit 2002, 2002: 1-3). Essa experiência adquirida foi extremamente útil para a definição das métricas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Kanie, Bernstein, Biermann, & Haas, 2017: 20).

2.2.2. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS

Definitivamente a meta mais ambiciosa e o maior desafio de todas as Agendas.

Bem como afirmou o secretário-geral das Organização das Nações Unidas Ban Ki-moon, a Agenda 2030 “é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Também procura fortalecer a paz universal em maior liberdade. Reconhecemos que erradicar a pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. Todos os países e todas as partes interessadas, atuando em parceria colaborativa, implementarão este plano. Estamos decididos a libertar a humanidade da tirania da pobreza e queremos curar e proteger o nosso planeta. Estamos determinados a dar os passos ousados e transformadores que são urgentemente necessários para mudar o mundo para um caminho sustentável e resiliente. Ao embarcarmos nessa jornada coletiva, prometemos que ninguém será deixado para trás. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que estamos anunciando hoje demonstram a escala e a ambição desta nova Agenda universal. Eles buscam construir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e concluir o que eles não alcançaram. Eles buscam realizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas. Eles são integrados e indivisíveis e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental (United Nations, 2016: 1)”.

Tal conjunto de objetivos e metas demonstra a escala e a ambição desta nova Agenda universal. Os ODSs aprovados foram erigidos sobre as bases estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), de maneira a completar o trabalho deles e responder a novos desafios. São integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três

dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Aprovados na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (25-27 de setembro 2015), a implementação dos ODS será um desafio, o que requererá uma parceria global com a participação ativa de todos, incluindo governos, sociedade civil, setor privado, academia, meios de comunicação social, e Nações Unidas (Nações Unidas, 2016: 1).

A construção da Agenda 2030 começou em junho de 2012, com a Conferência Rio + 20 sobre Desenvolvimento Sustentável, com base nos Objetivos do Milênio, mas incluindo questões como gestão de recursos naturais, consumo e produção sustentáveis, instituições eficazes, boa governança, estado de direito e sociedades pacíficas. Os relatórios do Grupo de Trabalho Aberto sobre Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e do Comitê Intergovernamental de Especialistas em Financiamento do Desenvolvimento Sustentável formaram a base do pacote final da Agenda, através de uma série de negociações intergovernamentais em parceria com grandes grupos e partes interessadas, garantindo a mais ampla participação possível para esta nova Agenda (United Nations, 2015: 3).

As discussões para a elaboração do documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” durou mais de três anos, envolvendo chefes de governo e estado e, por fim, aprovada por consenso. A Agenda é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. As ações da Agenda 2030 e dos ODS são baseadas em cinco eixos de atuação, também conhecidos como cinco “P’s”: planeta, pessoas, paz, prosperidade e parcerias (United Nations, 2015: 3).

Segundo a United Nations (2015: 3), “ela busca fortalecer a paz universal com mais liberdade, e reconhece que a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global ao desenvolvimento sustentável.” A Agenda consiste em 17 objetivos, 169 metas e 230 indicadores globais, uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, e um arcabouço para acompanhamento e revisão. Abaixo na Figura 3 os 17 objetivos:

Figura 2.1 – Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável marcam uma mudança histórica para as Nações Unidas em direção a uma agenda de desenvolvimento “sustentável” após um longo périplo de tentativas de integrar desenvolvimento social com sustentabilidade ambiental. Eles também marcam o esforço mais ambicioso de colocar a definição de metas no centro da governança e políticas globais. A agenda não é simplesmente uma continuação de elementos inacabados dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, e sim um passo à frente, no sentido de propor ações integradas que possam dar resposta à complexidade do crescimento económico, social e planetário no século XXI (Kanie & Biermann, 2017: 2).

A convergência do conceito de governança nos mecanismos de definição dos objetivos e metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi um divisor de águas no sentido do reconhecer e estabelecer a governança como premissa para que os atores governamentais desenvolvessem políticas públicas, como leis, políticas e regulamentos; práticas de planeamento, sistemas de regras e procedimentos nos níveis subnacionais; e certas ações de atores não-governamentais, tais como padrões estabelecidos por redes da sociedade civil ou parcerias público-privadas utilizando, para isso, os mecanismos de identificação de questões, definição de agendas, recolha e processamento de informações, negociação, definição de metas políticas e a sua implementação e monitoria, que fazem parte da governança, proporciona a governos, organizações internacionais e atores não-governamentais visualizar as ações necessárias para a materialização dos ODSs, de forma

sistêmica, planejada e organizada, otimizando a estruturação e execução dos orçamentos públicos de maneira muito mais eficaz e, conseqüentemente, mais sustentável (Kanie & Biermann, 2017: 75).

Os ODSs na prática são ações estratégicas, técnicas, pragmáticas e integradas - endossadas pela comunidade internacional através das Organizações das Nações Unidas - para o enfrentamento dos grandes desafios que a nossa espécie se deparou como por exemplo, mudanças climáticas, migração por razões políticas, humanitárias e climáticas e as revoluções gêmeas na tecnologia da informação e na biotecnologia que, em conjunto, em breve podem expulsar bilhões de seres humanos do mercado de trabalho (Harari 2015: 75) não somente a nível local, nacional e regional, mas também global, e assumindo que a responsabilidade é de todos, colocando pela primeira vez o ser humano no cerne das questões, tanto como agente ativo de transformação econômica, social e ambiental, quanto beneficiário dos resultados com o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Kanie & Biermann, 2017: 75).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

A ambição e abrangência desse trabalho de projeto exigiu, durante todo o seu processo de construção, uma vigilância e disciplina constante para que, através de argumentos sólidos e coerentes, se comprovasse a viabilidade e aplicabilidade real da CAPAS como um modelo evolucionário, sustentável e solidário de gestão e administração pública.

Com essa finalidade, foi utilizado o método de pesquisa descritiva para a análise da evolução do comportamento humano na gestão e administração das suas exigências coletivas, relacionando-a com as reformas administrativas, a evolução dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade e a utilização na administração pública das ferramentas de gestão e tecnologias de informação e comunicação, partindo de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores, antropólogos, sociólogos, administradores e economistas das áreas. A finalidade é identificar no passado e no presente, independentemente do contexto, as características ambientais, antropológicas, sociológicas, tecnológicas, científicas, políticas e econômicas que produziram e produzem sistemas de gestão e administração das exigências coletivas públicas de forma sustentável e solidária, nas condições específicas de grupos, tribos, vilas, comunidades, cidades e nações, e associa-las aos fundamentos estruturais de funcionamento da CAPAS.

Para isso, a pesquisa foi baseada em estudos de autores, como por exemplo Weber (1978), Osborne & Gaebler (1993), March & Olsen (1989), Pollitt & Bouckaert (2011), Castells (2010), Drechsler (2009), Strange & Bayley (2008), Harari (2015), entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes sobre este assunto.

Como objeto empírico, foram analisados os países nórdicos e as suas políticas públicas de bem-estar social e participação cidadã ativa, e as experiências internacionais do orçamento participativo e desenvolvimento de cadeias produtivas integradas de negócios.

Partindo dos conceitos apresentados pelos autores das áreas, da sociologia, antropologia, sociologia, administração e economia, o trabalho analisará o perfil destes objetos empíricos, compreendendo todo o trabalho que foi desenvolvido na busca de uma gestão e administração pública sustentável e solidária.

Para isso, foi necessária uma pesquisa documental. O estudo terá caráter essencialmente qualitativo, com ênfase na observação e estudo documental, ao mesmo tempo que será necessário o cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa bibliográfica já feita.

Quadro 3.1 – Objetivos e metodologias

Objetivos	Metodologias
O1: Analisar o conceito de sustentabilidade nos diferentes modelos teóricos e evolução até os dias atuais.	- Revisão bibliográfica (artigos, livros, manuscritos, teses e dissertações).
O2: Analisar o conceito de sustentabilidade e as principais lições dos ODM(....).	- Relatórios da Nações Unidas, World Bank, UNICEF, OCDE, etc.....
O3: Identificar os elementos congruentes das reformas administrativas e a evolução dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade.	- Revisão bibliográfica.
O4: Análise empírica das ferramentas de gestão e tecnologia da informação e comunicação utilizadas nas rotinas da gestão e administração pública.	- Revisão bibliográfica.
O5: Proposta de modelo de gestão e administração pública CAPAS.	- Autor: Johnny Camello

CAPÍTULO IV – ANÁLISE EMPÍRICA: PROPOSTA DE MODELO IDEAL PARA A SUSTENTABILIDADE INTEGRADA (CAPAS)

Nas últimas cinco décadas vivenciamos experiências ambientais, económicas, políticas, tecnológicas e sociais marcantes que forçaram a sociedade e as organizações coletivas (Estados, empresas, ONGs e Organizações Internacionais) a debaterem qual o modelo económico ideal para conseguir "suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas " (WCDE, 1987: 18).

Nas décadas de 70 e 80, a sociedade começou a entender que a questão ambiental não deveria ser uma preocupação exclusiva dos ambientalistas, acadêmicos e cientistas, e sim uma questão que exigia uma mudança urgente no paradigma e modelo económico praticado até então, o linear. A convicção de que o modelo económico linear e o “*american way of life*” era o ideal para todos, pois alimentava o sonho de consumo de uma classe média ávida por carros, eletrodomésticos e casa própria, recuou quando o planeta começou a demonstrar sinais de exaustão e se percebeu que o futuro das próximas gerações estava comprometido.

Esse facto foi fundamental para que Estados, empresas, organizações não governamentais - como as Nações Unidas e Banco Mundial -, entendessem que a questão ambiental não era apenas um problema de alguns, e sim de todos, que somente poderia ser enfrentado através da estruturação e implantação de políticas públicas sustentáveis a nível global. Conforme enunciado no Capítulo II, essa mudança de percepção, não somente por parte das organizações, mas também de toda a sociedade em si, foi fundamental para a realização dos fóruns e conferências internacionais, Cúpulas de Estados e acordos internacionais, que desenvolveram os conceitos de sustentabilidade e solidariedade e que se constituíram como bases da definição dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável ocorrida no período de 25 a 27 de setembro de 2015.

Na década de 90, ocorreu uma verdadeira revolução silenciosa, provocada pela comercialização em massa do acesso à internet a nível mundial. Esse facto mudou radicalmente a capacidade da sociedade de aceder à informação, comunicar e fazer negócios. As empresas e governos passaram a definir as suas estratégias comerciais e políticas a um nível global. Essa nova visão global de atuação promoveu a maior globalização económica dos tempos modernos e o deslocamento da produção industrial e de serviço dos países desenvolvidos - Estados Unidos, União Europeia e Japão - para países em desenvolvimento, como por exemplo, Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC's), promovendo o crescimento económico e a diminuição da pobreza mundial.

Por outro lado, a globalização promoveu a desindustrialização de setores inteiros locais, como, por exemplo o setor têxtil e de calçados na Espanha e Portugal, e a produção de automóveis nos Estados Unidos, originando desemprego e uma queda drástica de reservas nos Estados, pois o setor de serviço não foi capaz de absorver a mão de obra dispensada pelas indústrias que transferiram sua produção para países como a China e México, e serviços, como suporte técnico de *call center* para a Índia.

Ficou claro que para a cidade e os cidadãos de Detroit nos Estados Unidos, eram muito mais importantes os milhares de empregos extintos com a transferência da produção da unidade local da General Motors para o México do que os ganhos dos acionistas da empresa com a redução dos custos de produção utilizando mão-de-obra mexicana. E que os

espanhóis, ao consumirem os produtos da Zara produzidos na China, ajudavam a gerar empregos no país asiático e não em Espanha.

Outro ponto negativo da globalização foi o desequilíbrio fiscal dos Estados causado pela extinção de milhões de empregos. Os Estados não estavam preparados para a queda brusca das suas receitas causada pela perda dos empregos e muitos foram à falência, sendo socorridos pelo Fundo Monetário Internacional ou, no caso europeu, pelos empréstimos do Banco Central Europeu.

Em 2008, a crise económica mundial demonstrou de forma drástica e impiedosa que, da mesma forma que a globalização proporcionou a transformação do mundo numa “aldeia global” para comunicar e fazer negócios, a integração dos mercados financeiros mundiais, bem como a eliminação pela tecnologia das distâncias geográficas, expôs a vulnerabilidade do sistema financeiro internacional em relação ao contágio de crises financeiras. Apenas uma semana após o pedido de falência do banco americano Lehman Brothers, o que era uma crise local do Estados Unidos já se convertera numa crise financeira internacional.

Com efeito, a globalização foi extremamente positiva no sentido de conectar pessoas e mercados por via de um único *click*, estabelecendo um maior equilíbrio do poder entre as grandes potências mundial e contribuindo para a diminuição da fome. Porém, a partir de uma perspectiva mais ampla, a estratégia macroeconómica falhou, pois, ao desconsiderar as exigências locais e buscar estabelecer políticas públicas que proporcionassem um ecossistema económico sustentável e integrado, extinguiu o que era primordial para a saúde das sociedades locais: os empregos.

4.1 A Nova Globalização

Após essas décadas de mudanças, é possível chegar a duas conclusões: reconhecer que estamos num momento de profundas transformações estruturais e comportamentais, no meio de um novo evento de globalização e que não sabemos lidar ainda com todas essas transformações à velocidade a que as mesmas ocorrem.

De acordo com Schwab (2018: 3-4), “a globalização 4.0 está apenas começando, mas já estamos muito despreparados para isso. Agarrar-se a uma mentalidade desatualizada e mexer em nossos processos e instituições existentes não funcionará. Em vez disso, precisamos redesenhá-los a partir do zero, para que possamos aproveitar as novas oportunidades que nos esperam, evitando o tipo de interrupção que estamos testemunhando hoje. À medida que desenvolvemos uma nova abordagem para a nova economia, devemos lembrar que não estamos jogando um jogo de soma zero. Não se trata de livre comércio ou protecionismo, tecnologia ou emprego, imigração ou proteção dos cidadãos e crescimento ou igualdade. Essas são todas falsas dicotomias, que podemos evitar desenvolvendo políticas que favoreçam o “e” sobre “ou”, permitindo que todos os conjuntos de interesses sejam perseguidos em paralelo.”

Um conjunto de tendências marca essa nova globalização, entre elas a fragmentação da ordem global, a expansão do poder individual e a quarta revolução industrial que redefine, de maneira célere, a forma como produzimos, consumimos, comunicamos e garantimos o bem-

estar humano, criando exigências radicalmente novas em política pública e desempenho de negócio, enquanto modifica a forma de entregar ambos (Schwabb, 2018: 3-4).

Assim sendo, segundo Kostakopoulou (2008: 2), “não é fácil conciliar desafios e problemas do século XXI com recursos do século XX e modelos do século XIX.” O enfrentamento dos maiores desafios com que a nossa espécie já se deparou, que são: mudança climática, crescimento económico necessário sustentável e solidário e as revoluções gêmeas na tecnologia da informação e biotecnologia, (Harari 2018: 16) só será possível se as partes interessadas, orientadas para o futuro, criarem uma comunidade de interesse compartilhado e, em última análise, um propósito compartilhado (Schwab, 2018: 4), utilizando um modelo de gestão e administração de exigências coletivas (públicas) que coordene um ecossistema económico, político e social que garanta o suprimento das necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas (WCED, 1987: 18).

4.2. A CAPAS

A CAPAS é um modelo de gestão e administração pública, acima de tudo, evolucionário. Apoiar-se sobre os ombros dos grandes homens e mulheres que, até aqui, dedicaram as suas vidas à produção de conhecimento académico, científico e empírico nas áreas da antropologia, ecologia, sociologia, economia, tecnologia, política, planeamento e gestão e administração, e dessa forma, contribuíram para evolução da Gestão e Administração Pública sustentável e solidária. Quando agrupadas transformam-se em organizações gerenciais administrativas representativas como: aldeias, vilas, distritos, municípios, cidades, estados e nações.

Assim, podem utilizar-se como balizadores estruturais os elementos empíricos positivos resultantes das reformas administrativas do passado, em conjunto com a evolução dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade multidimensionais, e adaptá-los por via da sua sequência metodológica, nomeadamente ao nível dos recursos financeiros, gerenciais, tecnológicos, materiais e humanos do presente de forma planeada, sistémica, pragmática, integrada, flexível, sustentável e solidária para o processamento das exigências coletivas (públicas) pelas organizações (Estados, empresas e ONGs e Organizações Internacionais).

Áreas estratégicas integradas

Planeamento Estratégico

- Território e População;
- Demandas Coletivas (Serviços e Equipamentos Públicos);
- Orçamento Participativo Regional e Digital;
- Cadeias Complementares de Produtos e Serviços;
- Educação.

Gestão

- Gestão de Projetos;
- Gestão dos KPI's
- Controle Coletivo:
- *Accountability* (transparência);
- Big data

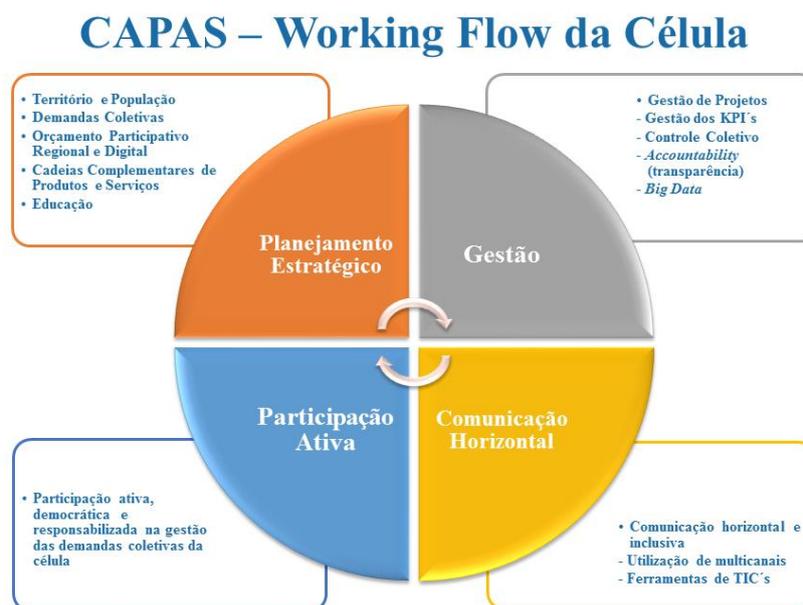
Comunicação Horizontal

- Comunicação horizontal e inclusiva;
- Utilização de multicanais;
- Ferramentas de TIC's;
- Feedback real time (em tempo real).

Participação Ativa

- Participação ativa, democrática e responsabilizada na gestão das demandas coletivas das células.

Figura 4.1 – As áreas estratégicas integradas



Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello

4.2.1. Planejamento Estratégico no Setor Público

De acordo com Poister (2010: 247), “o planejamento estratégico está preocupado com a formulação de estratégia. A longo prazo, seu objetivo é promover o pensamento estratégico, agir e aprender continuamente.” Bryson (2004: 3) na sua obra a respeito do planejamento

estratégico nos setores público e não-lucrativo, define o planeamento estratégico como “um conjunto de conceitos, processos e ferramentas para moldar o que é uma organização (ou outra entidade), o que ela faz e por que ela faz isso”. E para Vieg (1942: 67-68), “o planeamento deve ser direcionado para a ação.”

Assim, na CAPAS, o planeamento estratégico propõe a estruturação da “foto grande” à semelhança do que sucede num *puzzle*, que, de acordo com Poister (2010: 247), “combina pensamento futurista, análise objetiva e avaliação subjetiva de valores, metas e prioridades para traçar uma direção futura e cursos de ação para garantir a vitalidade, a eficácia e a capacidade de uma organização para adicionar valor público” à gestão e administração das demandas coletivas.

4.2.1.1. Território e População – Descentralização integrada – Sentimento Comunitário

“Milhões de anos de evolução nos projetaram para viver e pensar como membros de uma comunidade.” (Yuval Noah Harari, 2011: 367)

O Estado moderno promove a inversão da dinâmica da criação e aplicação das políticas públicas. Em vez de ser *top-down* e vertical, passa a ser *bottom-up* e horizontal de forma descentralizada, e promove maior liberdade de atuação e pluralismo na Gestão e Administração Pública, empoderando os cidadãos para a tomada das decisões no que se refere aos seus interesses e exigências coletivas, fortalecendo a democracia e a gestão da relação custo-eficácia (Amaral, 2010: 696).

Outra questão importante é a aproximação dos serviços da população, consolidando o Princípio da Prossecução do Interesse Público e o Princípio da Subsidiariedade que é fortemente promovida pela União Europeia enquanto prática de boa governança para a resolução mais rápida das exigências apresentadas pelos cidadãos. Segundo Caupers (1994: 244), “a descentralização aproxima a Administração Pública dos cidadãos, favorecendo iniciativas locais, incrementa os vínculos sociais e fomenta a sensibilidade daquela aos problemas dos cidadãos e às necessidades destes”.

De acordo com Reigado (2000: 177), “a descentralização promove o desenvolvimento num momento em que importa implementar um desenvolvimento sustentável baseando-se numa filosofia determinada para uma concepção da problemática global, há que concretizar propostas de atuação desde todos os níveis de decisão, conforme o Princípio da Subsidiariedade, até chegar à escala local. Isto deve fazer-se reconhecendo sistematicamente as peculiaridades socioculturais de cada folha humana, pela qual não existe uma fórmula unívoca nem exportável que garanta o encaminhamento para um desenvolvimento sustentável.”

4.2.1.1.1. Atuação descentralizada integrada autossustentável

Existe um provérbio budista que diz: em vez de querer cobrir o mundo com tapetes, use sandálias. Na medicina, existe uma máxima que refere que células saudáveis formam um

corpo saudável. Analogicamente, a CAPAS defende, através da sua metodologia sistêmica pragmática, que para alcançar uma Gestão e Administração Pública global autossustentável, é necessário organizações coletivas (Estados, empresas, ONG's) locais, regionais e nacionais autossustentáveis. É por isso que esta proposta é organizada e operacionalizada sobre uma plataforma gerencial, administrativa e representativa descentralizada, que fomenta e executa políticas públicas desde o local até o global de forma integrada.

4.2.1.1.2. Pequenos grupos íntimos que formam comunidades íntimas

Durante milhões de anos, os humanos adaptaram-se a viver em pequenos bandos de não mais de algumas dezenas de pessoas e desenvolveram instintos sociais que proporcionaram aos nossos ancestrais estabelecerem amizades e hierarquias e caçar ou lutar juntos, adaptados somente para pequenos grupos íntimos. Após a Revolução Cognitiva, a intimidade entre os indivíduos ajudou o *Homo Sapiens* a formar bandos maiores e mais estáveis. (Harari, 2014: 43).

Pesquisas sociológicas demonstraram que o tamanho máximo “natural” de um grupo unido intimamente, é mais ou menos de 150 indivíduos. A maioria das pessoas não consegue nem conhecer intimamente, nem interagir efetivamente com mais de 150 seres humanos. (Harari, 2014: 43) Hoje em dia, com o advento das mídias sociais, para a maioria de nós é impossível conhecer de fato mais de 150 indivíduos, não importa quantos amigos no Facebook nos orgulhamos de ter. Harari (2018: 112) afirma que “para podermos florescer precisamos nos basear em comunidades íntimas.”

Assim sendo, uma célula administrativa pública autossustentável primária é composta por cento e cinquenta indivíduos, e quando agrupada com outras, faz parte de células locais, regionais, nacionais e internacionais integradas. O objetivo é que os pequenos grupos comuniquem e se relacionem ativamente, criando assim, vínculos não somente sociais, mas afetivos também. Esse sentimento de pertença fortalece o grupo como um todo na busca dos projetos e soluções das suas exigências coletivas.

4.2.1.1.3. Representativa

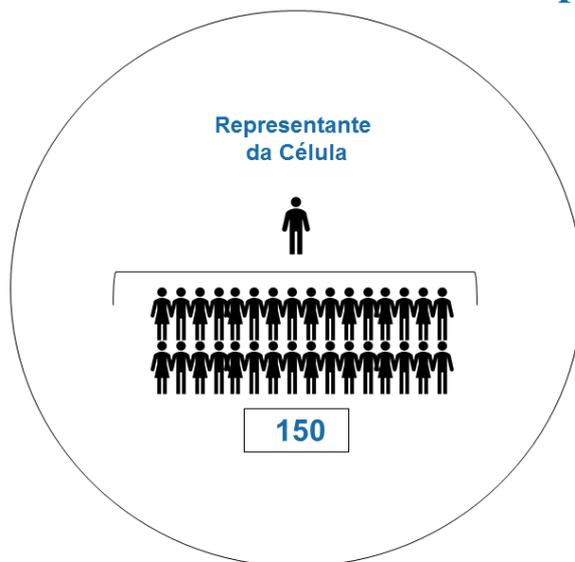
Cada célula tem direito de eleger, através de sufrágio universal, um representante e um suplente (Figura 2). Para cada agrupamento de cento e cinquenta células, é eleito um representante e um suplente regional (Figura 3). E, para cada agrupamento de vinte e duas mil e quinhentas células, é eleito um representante e um suplente nacional (Figura 4). Por fim, os representantes nacionais elegem um representante e um suplente internacional (Figura 5). Todos para um mandato de um ano com direito a reeleição por quatro vezes consecutivas.

A missão dos representantes é coordenar e gerir os interesses e demandas coletivas (públicas) das células na dinâmica das quatro áreas integradas da CAPAS – Planejamento

Estratégico, Gestão, Comunicação Horizontal e Participação Ativa – através das assembleias participativas locais, regionais, nacionais e internacionais. São os atores ativos e materializadores das atividades das células.

Figura 4.2 – CAPAS: Representante da célula

CAPAS – Plataforma Territorial e Populacional



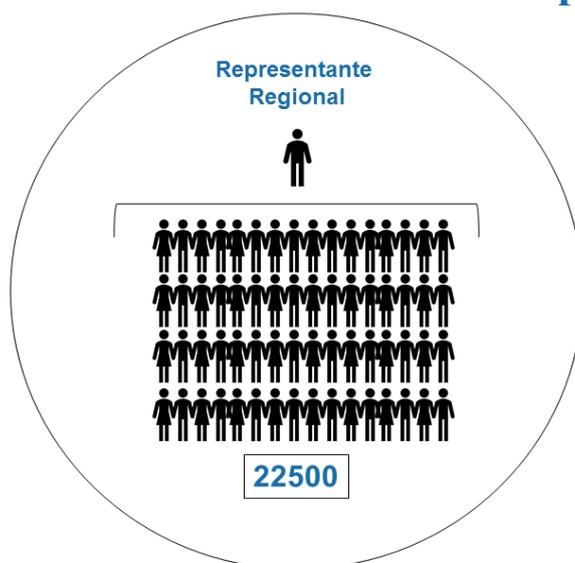
Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello



Figura 4.3 – CAPAS: representante regional

CAPAS – Plataforma Territorial e Populacional



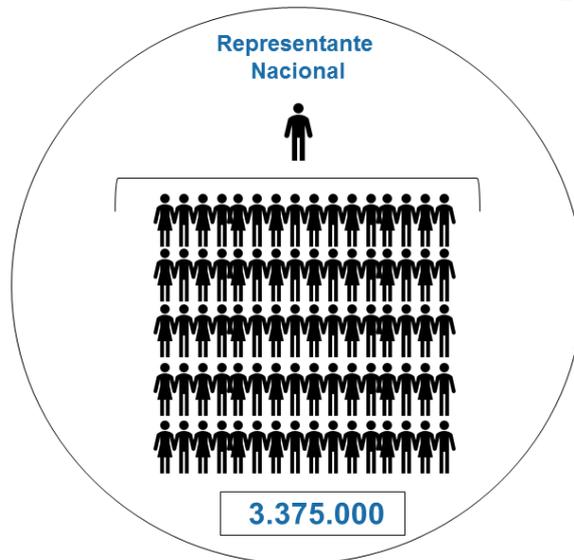
Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello



Figura 4.4 – CAPAS: representante nacional

CAPAS – Plataforma Territorial e Populacional



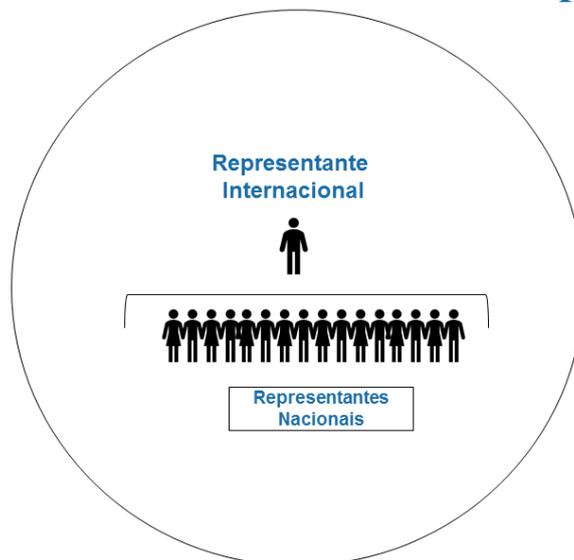
Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello



Figura 4.5 – CAPAS: representante internacional

CAPAS – Plataforma Territorial e Populacional



Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello



4.2.2. Demandas coletivas multidimensionais

O que é uma demanda coletiva pública? É a soma das demandas individuais dos cidadãos por serviços e aparelhos públicos, financiados através do rateio dos seus custos (impostos),

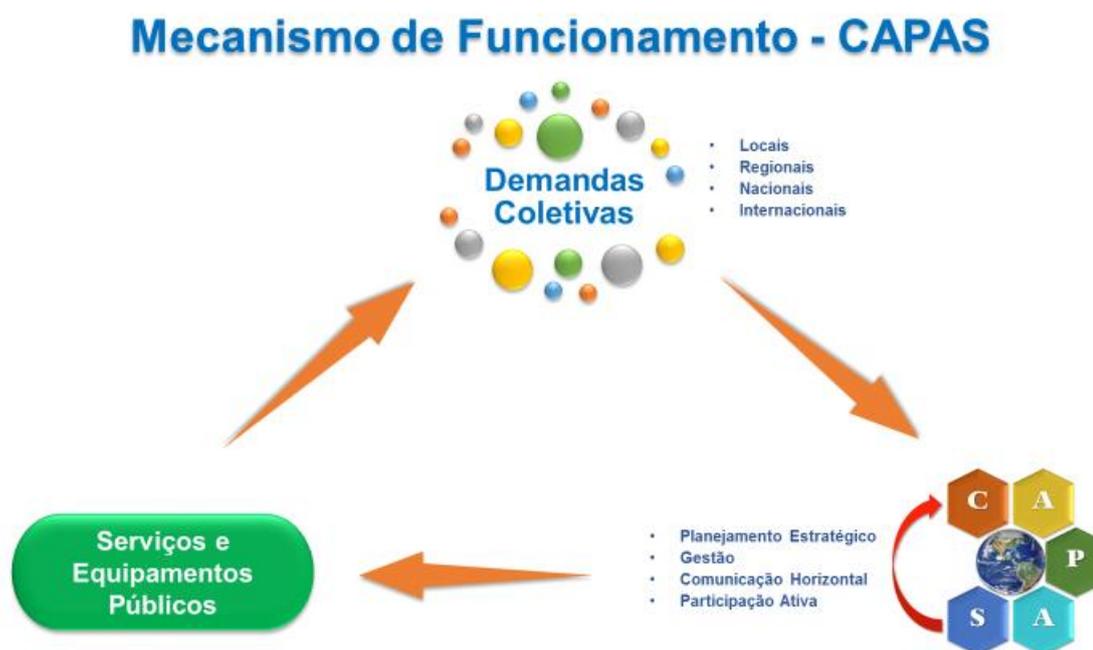
entre os indivíduos que compõem esse núcleo social. As demandas podem ser correntes, estratégicas ou emergenciais. De curto, médio ou longo prazo. Locais, regionais, nacionais ou internacionais (Figura 6). Integradas ou isoladas a nível geopolítico. No aspecto estrutural, apresentam-se sempre como multidimensionais e processadas por organizações (Estado, ONGs e empresas privadas), responsáveis por produzir e entregar aos seus financiadores, os cidadãos, os serviços e equipamentos públicos solicitados.

Quadro 4.1 – Dinâmica do Planejamento Estratégico Multinível

Demandas Coletivas Multidimensionais				
Localização	Local	Regional	Nacional	Internacional
Prioridade	1	2	3	4
Prazo	Curto	Curto	Curto	Curto
	Médio	Médio	Médio	Médio
	Longo	Longo	Longo	Longo
Integração	Integração Multinível Global			

Autor: Johnny Camello

Figura 4.6 – Mecanismo de Funcionamento – CAPAS



Autor: Johnny Camello

Autor: Johnny Camello

Na CAPAS, o mecanismo de processamento das demandas coletivas – identificadas e priorizadas nos orçamentos participativos – são assimiladas técnica e financeiramente no

planejamento estratégico e transformadas em projetos e programas de produção e entrega de serviços e equipamentos públicos a nível local, regional, nacional e internacional de acordo com a capacidade de cada nível geopolítico de alocação de recursos financeiros, técnicos, materiais e humanos.

4.2.3. Orçamento Participativo (OP)

“Orçamento Participativo: Democracia da próxima geração”
(Participatory Budgeting Project, 2016)

O Orçamento Participativo (doravante OP) teve a sua origem no Brasil na década de 80, e, em particular o modelo criado na cidade de Porto Alegre em 1989, ao longo do tempo, emergiu como exemplo e referência de inovação democrática e de ferramenta de gestão pública, tanto no âmbito nacional, quanto internacional. O modelo do OP de Porto Alegre tem tido ampla repercussão no cenário nacional e internacional, seja pelo seu pioneirismo na construção de um complexo mecanismo de interlocução política com a população, seja pelo seu sucesso no que se refere à continuidade ao longo do tempo. Mais ou menos inspirados pelo modelo de Porto Alegre, centenas de municípios no país e no exterior adotaram o OP. (Luchmann, 2014: 168)

Hoje, estima-se que mais de 3000 municípios em todo o mundo promovam o OP como um importante instrumento de democracia participativa (Participatory Budgeting Project, 2016: 9).

De acordo com Luchman (2014: 171), “o modelo original de Porto Alegre inspirou o desenvolvimento de um conceito de OP que incorporou algumas das premissas centrais das teorias participativas e deliberativas da democracia, na medida em que estabeleceu novas relações entre a sociedade civil e o Estado, relações estas que foram estruturadas por um conjunto de regras e de procedimentos visando à inclusão política e à promoção da justiça social”.

O orçamento participativo é hoje internacionalmente reconhecido como uma prática inovadora de democracia participativa e ferramenta de gestão pública e o seu uso remete para diferentes contextos sociais, políticos e demográficos em todo o mundo; é reconhecido por organizações internacionais como a ONU e Banco Mundial como uma prática de boa governança e participação popular e foi adaptado aos contextos particulares de cada cidade e organização dificultando assim, o seu enquadramento teórico, tipológico e concetual (Mancuso, 2004: 13-14).

Os estudos comparativos em escala internacional de Sintomer, Herzberg e Röcke (2008: 168) – com a intenção de construir um padrão – estabeleceram uma definição metodológica que inclui um conjunto mínimo de critérios ou requisitos necessários para identificação de uma experiência como OP conforme Quadro 4.2 abaixo:

Quadro 4.2 – Critérios e requisitos necessários para uma experiência de OP

a) A dimensão financeira e/ou orçamentária deve ser discutida; o orçamento participativo lida com recursos escassos;
b) O nível municipal deve estar envolvido ou, então, pelo menos, um distrito (descentralizado) com órgão representativo eleito e algum poder na administração pública (o âmbito de bairro não é suficiente);
c) O processo deve ser recorrente (uma única reunião ou um referendo sobre questões financeiras não são exemplos de orçamento participativo);
d) O processo deve incluir alguma forma de deliberação pública no âmbito de encontros/fóruns específicos (a abertura de reuniões administrativas ou instâncias representativas clássicas para cidadãos "comuns" não é orçamento participativo);
e) Deve haver algum grau de prestação de contas em relação aos resultados.

Fonte: From Porto Alegre to Europe: Potential and Limitations of Participatory Budgeting, Sintomer, Herzberg e Röcke (2008: 168).

Outras características observadas nas várias experiências dos OPs em todo mundo foram os benefícios. Verificou-se o fortalecimento da democracia, o aumento da transparência e eficiência, consciencialização das pessoas sobre gastos, promoção da justiça social, equilíbrio de divisão de recursos entre as regiões, predominância no alocamento de recursos para as regiões mais carentes, estímulo ao sentimento de comunidade, aproximando os vizinhos na busca de objetivos comuns e crescimento da confiança do cidadão no governo (Secondo & Lerner, 2011: 23).

Além disso, segundo Herzberg (2011: 5-12), em termos de modernização do setor público, o OP é capaz de aumentar a transparência e a prestação de contas na administração pública, “abrindo as portas dos fundos” do processo orçamental e envolvendo os cidadãos na aprendizagem e na tomada de decisões sobre seus *trade-offs*. O OP também cobra dos cidadãos novas responsabilidades de “coprodutores” de serviços públicos e, em geral, “co-decisores” nas decisões políticas que, por sua vez, se encaixam na retórica “pós-NPM” chamada New-Weberian State (NWS).

Os mecanismos do OP de organização, participação e, principalmente, de autonomia financeira em relação ao orçamento público, variam bastante em comparação com cada experiência. Na cidade de Porto Alegre, por exemplo, 100% do orçamento é definido no OP (Siegli & Trogildo, 2015), enquanto em Nova Iorque, somente uma fração dele é disponibilizado pelo município para ser utilizado no OP da cidade. Mas o que é um consenso, independente do tipo de prática de OP, é que ele é uma inovação democrática e considerado a “democracia do futuro” (Participatory Budgeting Project, 2016: 14).

Por norma, o orçamento participativo (OP) envolve um ciclo anual de reunião e votação e cada cidade ou organização que o adota, adapta-o às suas necessidades específicas (Participatory Budgeting Project, 2016: 3); contudo, recorrer-se-á à dinâmica do OP na cidade de Porto Alegre, Brasil, com quase trinta anos de experiência conforme Quadro 4.3 abaixo:

Quadro 4.3 – As etapas do OP de Porto Alegre

Regiões e Temáticas - A cidade foi dividida em 17 (dezassete) Regiões e 18 (dezoito) Temáticas. Qualquer cidadão pode participar na discussão do OP na sua Região e nas Temáticas, sendo que na Região discute e define os investimentos e serviços específicos da Região e nas Temáticas discute e define diretrizes, investimentos e serviços para toda a cidade, isto é, obras estruturais e grandes projetos.
Reuniões Preparatórias - A prefeitura presta contas do exercício passado, apresenta o Plano de Investimentos e Serviços (PIS) para o ano seguinte. Um comité diretivo, representante da comunidade, cria as regras em parceria com funcionários do governo para garantir que o processo seja inclusivo e atenda às necessidades locais (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2018).
Assembleias Regionais e Temáticas - A população elege as prioridades para o município, os seus conselheiros, e define o número de delegados da cidade para os seus respectivos fóruns regionais e grupos de discussões temáticas (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2018).
Fóruns de Delegados - São responsáveis pela definição, por ordem de importância, das obras e serviços que serão discutidas no período de maio a julho e pela análise e aprovação do Plano de Investimentos e Serviços da sua Região ou Temática (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2018).

Fonte: Orçamento Participativo - Regiões e Temáticas. Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2018.

Após esse ciclo, os Conselhos do Orçamento Participativo (doravante COP), votam a aprovação das leis orçamentárias do município, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), ou seja, as demandas definidas no OP, são partes de execução do orçamento do município do próximo ano por lei. Na cidade de Porto Alegre, 100% do orçamento municipal é disponibilizado para ser definido com as demandas eleitas no OP (Siegli & Trogildo: 2015).

Outro aspeto importante em relação ao OP de Porto Alegre é a participação e empoderamento das camadas sociais mais pobres da população em todas as esferas de participação do OP como: as rodadas, o Fórum de Delegados e o COP.

Quando analisadas as obras do OP de Porto Alegre, no período de 1989 a 2000, pode verificar-se que ocorreu um maior número de obras nas regiões mais pobres da cidade; assim, é possível deduzir que o OP funcionou como um poderoso instrumento de redistribuição de

rendimentos, dado que as regiões mais pobres receberam um maior volume de investimentos por habitante (Marquetti, 2003: 13).

O OP de Porto Alegre vai cumprir 30 anos de existência em 2019. É uma experiência única considerando o contexto cultural, social e político do Brasil. A sua exportação para outros continentes produziu variações que evidenciaram as fortes características inovadoras e modernas do mesmo como ferramenta de planejamento estratégico e gestão pública. O que começou no final da década de 80 na cidade de Porto Alegre como uma proposta de democracia participativa e justiça social, converteu-se numa poderosa ferramenta de boa governança, cidadania ativa, eficácia na alocação de recursos, redução do clientelismo, transparência, redução da corrupção e fortalecimento da democracia com resultados empíricos de melhoria da qualidade de vida, principalmente da população mais pobre. (Marquetti, 2003: 2).

4.2.3.1. Orçamento Participativo Digital (OPD)

O Orçamento Participativo Digital é um espaço em linha para discussões com a sociedade sobre questões e prioridades de alocação de orçamento local. Tais plataformas existem tanto como parte integrante do Orçamento Participativo presencial quanto como experiências exclusivamente digitais (Pogrebinschi, 2017).

No entanto, o OPD na CAPAS será utilizado como ferramenta de suporte do OP presencial com a função de inclusão daqueles que “não podem se envolver pessoalmente” no OP, “não devendo, no entanto, ser usado para substituir o diálogo e as abordagens pessoalmente, sendo necessário uma boa combinação dos dois para garantir que seja o mais inclusivo possível (Ritchie, 2016).

4.2.4. Cadeias Complementares de Produtos e Serviços

4.2.4.1. Cadeias Globais de Valor (CGV)

Segundo o relatório da OECD and World Bank Group (2015: 14), “as cadeias de valores globais de hoje oferecem aos países maiores oportunidades de se especializarem em aspetos específicos, ou estágios, do desenvolvimento e da produção de bens e serviços onde existam vantagens comparativas”. O sistema de produção atual trabalha com redes multinacionais de terceirização, proporcionando às empresas a possibilidade de atuarem a nível mundial através das cadeias globais de valores.

Para isso, torna-se necessária a promoção de políticas públicas que incluam conectividade local, regional, nacional e internacional e estimule a criação de projetos transfronteiriços e cobertura setorial em conjunto com uma educação inicial de alta qualidade, colaboração com universidades e empresas multinacionais para a transferência e desenvolvimento de

conhecimento e tecnologia, formações vocacionais para a qualificação adequada da força de trabalho, empreendedorismo e investimento público-privado em infraestrutura. (OECD & World Bank Group, 2015: 86).

De acordo com Zuazua & Lohmeyer (2019: 4), “os ecossistemas econômicos são outro excelente exemplo de sistemas altamente adaptativos. Em todo o mundo, de fato, a indústria de alta tecnologia, instituições de ensino superior e capitalistas de risco tendem a reconhecer sua interdependência, e assim formar fortes comunidades de auto interesse que são, em essência, os ecossistemas que favoreçam o saudável 'coo-petição' de ideias e soluções. Ao emular tais precedentes, os governos podem demonstrar que a colaboração nos ecossistemas é uma exigência de maior competitividade, não mais meramente uma alternativa.”

4.2.4.2. Economia Circular

Uma economia circular é um sistema económico que visa minimizar o desperdício e aproveitar ao máximo os recursos. Esta abordagem regenerativa está em contraste com a economia linear tradicional, que tem um modelo de produção "pegar, fazer, descartar". (Ellen MacArthur Foundation, 2013: 68).

A Economia Circular prima pela eficiência do uso de recursos, produção mais limpa num sistema mais amplo que compreende indústrias, redes ou cadeias de empresas, parques eco-industriais, empresas estatais e privadas, infraestrutura governamental e privada regional, e consumidores para apoiar a otimização de recursos. Todos têm um papel na realização da Economia Circular.

Segundo Lowe (2005: 76), “existem três níveis básicos de ação na economia circular: 1) ao nível individual da empresa, os gerentes buscam maior eficiência para uma produção mais limpa, reduzem o consumo de recursos e a emissão de poluentes e resíduos, reutilizam recursos e reciclam subprodutos. Procedem também à promoção do design de produtos e processos sustentáveis nos planos de economia de reciclagem; 2) o segundo nível consiste em reutilizar e reciclar recursos dentro de parques industriais e indústrias agrupadas ou encadeadas, para que os recursos circulem plenamente no sistema de produção local e o 3) que fundamenta-se em integrar diferentes sistemas de produção e consumo numa região para que os recursos circulem entre as indústrias e os sistemas urbanos. Este nível requer o desenvolvimento de sistemas de recolha, armazenamento, processamento e distribuição de subprodutos municipais ou regionais”.

As diligências em todos os três níveis incluem o desenvolvimento de empresas de recuperação de recursos e de produção mais limpa e instalações públicas para apoiar a concretização do conceito de Economia Circular. Isso acrescenta uma forte dimensão de desenvolvimento económico por via do investimento em novos empreendimentos e criação de empregos, abrindo oportunidades para empresas nacionais e estrangeiras (Lowe, 2015: 76).

Ao observar esses sistemas, centrando a análise no bem-estar humano, os economistas ecológicos designam-nos de "capital natural". Segundo eles, “o capital natural é a fonte de todos os recursos naturais e sumidouros que absorvem os subprodutos das atividades humanas”. As contas de capital natural devem ser recarregadas através de grandes investimentos em restauração de florestas, pastagens, desertos, fazendas, bacias

hidrográficas, oceanos e equilíbrio atmosférico. Essa "economia de restauração" também deve recuperar o investimento irrecuperável no habitat humano e na infraestrutura, a fim de prolongar sua vida. Aqui também os investimentos criarão enormes oportunidades para desenvolvimento de empreendimentos e criação de empregos (Lowe, 2005: 62).

Na Economia Circular, todos os setores económicos procuram ganhos necessários em eficiência, não apenas a indústria pesada. Estes incluem planeamento e desenvolvimento do uso da terra; transporte, construção civil urbana, comércio, desenho e operação da infraestrutura municipal, agricultura e das famílias. É fundamental que existam ganhos em todas as etapas do ciclo de vida da produção, desde da extração de recursos até à recuperação ou à eliminação final (Lowe, 2005: 61-62).

Os que defendem a Economia Circular acreditam que ela não significa uma *queda na qualidade de vida dos consumidores e perda de receita para as indústrias*. Segundo eles, modelos circulares de negócios podem ser tão lucrativos quanto modelos lineares. Para estruturar modelos que são económica e ambientalmente sustentáveis, a economia circular foca-se em áreas como *design thinking* em todas as fases dos processos produtivos, aumentando a vida útil dos produtos e a prática de reciclagem (Ellen MacArthur Foundation, 2013: 76).

De acordo com Lowe (2005: 76), "o conceito de Economia Circular está ganhando aceitação devido à necessidade urgente de uma abordagem alternativa para alcançar tanto o desenvolvimento econômico quanto a proteção ambiental". Torna-se evidente a relação direta entre questões de recursos e mudanças globais, tais como: mudanças no equilíbrio químico da atmosfera, mudanças climáticas, poluição de rios e oceanos, poluição transfronteiriça e perda de biodiversidade. A deterioração dos sistemas ecológicos - local, nacional e global - exige soluções económicas que permitam sua restauração e uma economia de reciclagem ou circular é apenas uma solução económica parcial.

4.2.5. Educação

4.2.5.1. Design, Sociedade e Sustentabilidade

A educação é um pilar imprescindível no planeamento estratégico da CAPAS para o desenvolvimento contínuo e evolutivo das suas células, e consequentemente das organizações coletivas (públicas), de forma sustentável e solidária.

De acordo com Poister (2010: 247), "o planeamento estratégico está preocupado com a formulação de estratégia. A longo prazo, seu objetivo é promover o pensamento estratégico, agir e aprender continuamente" e segundo a definição de Queiroz (2009), "a pesquisa é um processo sistemático de construção de conhecimentos que tem como metas principais gerar novos conhecimentos ou corroborar/refutar algum conhecimento já existente."

Nesse sentido, a CAPAS centra-se na educação de forma estratégica, investigativa e pragmática, para promover através das escolas e universidades, estudos e pesquisas científicas focadas no desenho e redesenho de dinâmicas e metodologias de desenvolvimento económico (micros e macroeconomia), social e ambiental sustentável e solidário e também no aperfeiçoamento e inovação contínua dos serviços e equipamentos públicos multidimensionais demandados e entregues à sociedade pelas organizações coletivas (públicas).

Essa dinâmica da CAPAS de geração de conhecimento integrado a nível local, regional, nacional e internacional, fazendo convergir o planeamento estratégico e pesquisa com o suporte das tecnologias informáticas, cria de forma aglutinadora uma massa de conhecimento e dados segmentados por temas, regiões e organizações, como peças de um quebra cabeças, que, quando encaixadas umas nas outras, montam “foto grande”, o que chamamos hoje de Big Data, extremamente importantes para a tomada de decisões pelos representantes das células nas fases do orçamento participativo e planejamento estratégico da CAPAS.

4.2.5.2. Metadisciplina na criação de metodologias de ensino

Essa plataforma educacional ideal para dar suporte ao modelo de Educação sugerido pela CAPAS já existe. Os conceitos de design e metadisciplina já são utilizados em várias instituições educacionais em todo o mundo, tanto no sentido pedagógico, quanto como no sugerido pela CAPAS, no desenvolvimento de estudos e pesquisas inseridos no dia-a-dia das instituições na busca de soluções práticas para temas complexos dos agrupamentos humanos como a relação entre o design e a cidade, design social, design colaborativo (solidário) e ciência e engenharia da sustentabilidade. (Mihelcic *et al*, 2003: 5318)

4.2.6. Gestão

É na fase da Gestão que todo trabalho produzido no decurso do Planejamento Estratégico – identificação, análise, propostas, qualificação técnica e orçamentação das demandas – é organizado, e convertido em projetos e programas para serem implantados pelas organizações de trabalho (matriciais e temporárias), e seus respectivos gestores e coordenadores, e após finalizados, transformados em serviços e equipamentos públicos demandados (Neves, 2001: 101). É nessa fase também, que são definidos e gerenciados os KPI's (Key Performance Indicator), a forma de controle coletivo, *accountability* (transparência) e utilizado as informações do *Big Data pelas organizações de trabalho*.

As organizações de trabalho podem ser estáveis, temporárias ou a combinação das duas. Pertencerem aos setores público, privado e sem fins lucrativos ou uma combinação dos três. Geograficamente locais, regionais, nacionais, internacionais ou integradas de acordo com estratégia e a natureza dos objetivos, obedecem a critérios pragmáticos de capacitação

técnica e gerencial, orçamento e necessidade de integração. Após a estruturação das organizações de trabalho, os projetos e programas são desmembrados para a definição do gerenciamento de projetos.

4.2.6.1. Gestão de projetos

A gestão de projetos define os resultados a serem alcançados e os recursos mínimos necessários para completar os objetivos definidos, proporcionando às organizações de trabalho mais agilidade de ação e consulta das metas do planejamento, gerenciando assim, os riscos de realização das mesmas e ao mesmo tempo focando a atenção da organização no objetivo e realização dos resultados, criando efetivamente a mudança. (Wirick, 2009: 39).

O foco principal são os resultados e alcance das metas estabelecidas. Os projetos são divididos em fases com as atividades necessárias para que se conclua a entrega da mesma e os seus resultados possam ser avaliados pelas organizações de trabalho e partes interessadas. O objetivo é garantir que todas as atividades estejam vinculadas a uma entrega com cronograma e custos identificados e definidos (Wirick, 2009: 39).

A organização dos trabalhos dos projetos é feita através da aplicação do modelo IPECC que contém cinco fases:

- Iniciar - configurar metas, expectativas e abrangência do projeto;
- Planejamento - desenvolver um plano específico para as tarefas e atividades a serem concluídas, incluindo cronograma e orçamento;
- Execução - executar o Planear;
- Controlar - responder às mudanças, ajustar o cronograma, as metas e as expectativas conforme necessário;
- Fecho - entregar o projeto final e avaliar o projeto e o processo.

Após o fecho, são documentados os resultados e criados os arquivos dos projetos, para que, através do conhecimento adquirido, os próximos projetos possam ser geridos ainda melhor.

A materialização das ações da CAPAS é feita através da participação ativa dos cidadãos que compõem cada célula, mediante a gestão responsabilizada das suas demandas. É um modelo de gestão e administração de demandas coletivas pragmático e conclusivo. Porém, este modelo toma em consideração as características peculiares das organizações do setor público ao abordarem projetos. Reconhece essas características particulares e incorpora-as de forma permeável e positiva - usando o planejamento estratégico como guia - para a conclusão dos projetos.

Um dos fatores comuns de insucesso da gestão de projetos no setor público - em função dos mandatos dos representantes eleitos serem de tempo definido - é a prática comum e

recorrente de personalização dos resultados, somente os positivos, dos projetos públicos. As experiências empíricas reforçam a importância de que os projetos sejam gerenciados e coordenados, não apenas pelas equipas alocadas aos projetos, mas por toda a comunidade. Segundo Wirick (2009: 9), “pouco é realizado no setor público por indivíduos solitários ou mesmo por equipas trabalhando isoladamente.”

As experiências dos Orçamentos Participativos, em particular a dinâmica democrática utilizada nas assembleias, desde a identificação das demandas até à aprovação das mesmas, foram fundamentais para que as comunidades despertassem para o seu poder de ação coletiva e, em simultâneo, permitissem, o desenvolvimento de competências nos gestores e coordenadores de projetos, de gerenciamento de interesses em função do sucesso da execução dos projetos. O envolvimento dos diversos grupos e partes interessadas, que não somente participam nos projetos, mas que também influenciam o resultado dos mesmos, deve ser gerido com o objetivo de que se garanta a entrega dos projetos de acordo com o que foi definido no planeamento estratégico (Wirick, 2009: 9).

Nesse sentido, a comunidade tem como responsabilidade, primeiro identificar, depois desenvolver ações por parte de gestores e coordenadores de projetos com capacidade e competência para visualizarem os projetos como um empreendimento comunitário que envolve múltiplos grupos com interesses distintos para a resolução dos problemas; e que, além disso, tenham aptidão para gerir processos complexos exigidos por lei ou regra administrativa, reagir rápido e positivamente aos percalços, que são uma constante nos projetos do setor público, e gerir conflitos entre as partes interessadas, reconhecendo os interesses mesmo daqueles que podem opor-se ao projeto, e interagirem com os meios de comunicação social quando necessário (Wirick, 2009: 24).

Na CAPAS, é fundamental que os gestores e coordenadores de projetos pensem a gestão de projetos de forma sustentável e integrada. O objetivo maior na execução dos projetos é materializar o planeamento estratégico para que, além de ser multidimensional de um modo sustentável, atuando nas dimensões da educação, emprego, saúde, ambiente, ordenamento do território, segurança, justiça, entre outros, seja geograficamente multinível, ou seja, integre as demandas locais, regionais, nacionais e internacionais; isto é, agir localmente pensando no global (Neves, 2001: 101-102).

4.2.6.1.1. Gestão dos indicadores chaves de desempenho (Key Performance Indicator - KPI)

Na CAPAS, o KPI é imprescindível como ferramenta de monitoria, controlo e produção de dados que podem ser usados para medir o desempenho e a qualidade dos projetos e arquivados para referência futura (Wirick, 2009: 67). Outra questão fundamental para a

utilização da ferramenta é a responsabilização e transparência na execução dos projetos pelos seus gestores (Crawford & Helm, 2009: 75-76).

4.2.6.1.2. Controlo coletivo

Na CAPAS, os projetos e programas são executados e geridos efetivamente pela(s) equipa(s) de trabalho definidas na fase do Planeamento Estratégico. Porém, o acompanhamento e controle da execução, são compartilhados com os representantes das células envolvidas nos mesmos. Esse controlo coletivo é feito através da partilha com os representantes, dos KPIs de resultados – cronograma e despesas - enviados pelos canais de comunicação pública e reuniões presenciais previstas na agenda de execução de cada projeto (OECD, 2016: 217).

4.2.6.1.3. *Accountability* (prestação de contas)

Este processo debruça-se sobre como, desde a conceção, no Planeamento Estratégico, até à finalização, através da fase de Gestão, os projetos e programas são submetidos sistematicamente a prestação de contas tanto para os representantes, quanto para os indivíduos da(s) célula(s). Assim, a comunidade acompanha a execução dos projetos de perto, fiscalizando o desempenho dos gestores públicos bem como o compromisso em gerir os resultados (Poister, 2010: 249).

4.2.6.1.4. *Big Data*

A utilização do *big data* como ferramenta de gestão já existe há algum tempo em países como Austrália, Japão, Singapura, Coreia do Sul, Reino Unido e EUA para reduzir riscos e aumentar a eficiência e a eficácia da tomada de decisões do governo (Kim, Trimi, & Chung, 2014: 79). Na CAPAS, implica a produção, retenção e manipulação de informações criadas nas quatro fases de funcionamento sejam durante as rotinas administrativas públicas permanentes, ou através dos projetos e programas locais, regionais, nacionais e internacionais, de forma integrada e multidimensional. Assim, todas as células produzem, compartilham e consomem informações em todas as quatro fases da CAPAS continuamente. Essa dinâmica oferece aos tomadores de decisões subsídios estatísticos, técnicos e científicos para definirem projetos e programas mais eficazes, eficientes e assertivos no atendimento das demandas coletivas pelas organizações públicas.

4.3. Comunicação horizontal

4.3.1. Comunicação horizontal e inclusiva

A comunicação pública horizontal inclusiva é caracterizada como um meio de formar consenso e opinião pública, e de expressão e publicidade da esfera pública através da democracia participativa (Escudeiro, 2003: 76).

Segundo Escudeiro (2015: 76), “a teoria de comunicação que fundamenta esse conceito horizontal e público vale-se de uma concepção dialética da relação emissor/receptor, na qual a cultura, as crenças e as produções socioculturais e políticas próprias desse receptor têm tanto poder quanto as advindas do polo emissor, ou seja, nessa relação dialética, tanto um como outro polo de comunicação são produtores”.

Este “sujeito coletivo” bem como definiu Escudeiro (2015: 77), “aponta como características principais, sua dispersão física e seu caráter simbólico, que se consolidam a partir de assuntos de interesse comum, por si só, mobilizadores”. Assim sendo, a concepção e estruturação dos projetos de comunicação, bem como dos seus objetivos, são integradas e vinculadas aos objetivos e público-alvo dos projetos e programas no planejamento estratégico. Nesse sentido, é importante, para a obtenção dos objetivos traçados nos projetos de comunicação, existir uma identificação clara do público-alvo de cada projeto e programa, e a definição das melhores ferramentas e canais de comunicação para se estabelecer uma comunicação inclusiva, pragmática, transparente e eficaz.

A comunicação pública horizontal, por mais que exija uma gestão complexa, pois atua de forma horizontal a nível de público-alvo e utiliza-se de múltiplos canais e ferramentas de comunicação, quando conduzido de forma ética, responsável, transparente e inclusiva pelas organizações públicas, contribui para a formação de um novo modelo de gestão e administração pública, mais participativo e democrático, fortalecendo nos cidadãos o sentimento de comunidade e cooperação (Novelli, 2006: 87).

Assim sendo, a CAPAS utiliza a comunicação horizontal como ferramenta imprescindível de inclusão, mobilização, participação e transparência, pelos indivíduos que compõem as células em todos os níveis, de todas as atividades das suas quatro áreas integradas: planejamento estratégico, gestão, comunicação horizontal e participação ativa com recurso aos múltiplos canais de informação e comunicação. Os já existentes, como por exemplo, rádios comunitárias, jornais de bairros, carros de som, autofalantes e as novas como páginas web, e-mails, blogs, redes sociais e aplicativos para telefonia móvel de forma ativa, transparente e democrática, tanto da parte dos emissores quanto da parte dos receptores, criando um fluxo de interação propositivo pautado pelos assuntos relacionados com os objetivos de curto, médio e longo prazo definidos no planejamento estratégico.

Segundo Duarte (2008: 27), “o interesse público deve ser encarado acima do interesse individual e coletivo; o cidadão é o centro das atenções; a comunicação é um processo mais amplo do que

a informação; é necessário adaptar os instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses do público e entender que o sistema de comunicação é um todo único”.

A comunicação é pragmática, ou seja, com início, meio e fim, restringindo-se de forma objetiva aos assuntos pertinentes a uma determinada atividade ou ação específica e ajustada, através das tecnologias modernas de gestão integrada de canais de informação e comunicação (visuais, audiovisuais e digitais), para atingir todos os grupos de indivíduos da célula.

4.3.1.1. Utilização de multicanais

4.3.1.1.1. e-Participação

É quase um consenso na maior parte da literatura a respeito de e-participação que a tecnologia é um agente transformador de qualquer atividade, pois proporciona uma participação maior e mais diversificada de indivíduos, intensifica o seu efeito e altera a sua forma (Sæbøa, Roseb, & Flak, 2008: 401).

As atividades consultivas, como por exemplo as consultas públicas online (online consultation ou e-consultation), são utilizadas por agentes políticos governamentais como ferramenta de participação ativa dos cidadãos através das suas opiniões, vontades e posições a respeito de uma questão (ou um conjunto) de interesse ou que diz respeito a coisa pública, melhorando a qualidade e legitimação das políticas públicas e aumentando a confiança dos cidadãos na classe política (Sæbøa, Roseb, & Flak, 2008: 409).

Nesse sentido, as atividades deliberativas e consultivas estruturam as bases informativas e de comunicação para uma atividade que, segundo alguns autores, é considerada uma categoria particular de e-participação que é a de tomada de decisões, ou e-decisão que tem como função principal auxiliar os agentes públicos nas tomadas de decisões políticas. Como alguns exemplos dessa categoria estariam a elaboração coletiva de documentos de políticas públicas, inclusão de opiniões ou de feedback dos cidadãos em políticas públicas (Sampaio, 2016: 941).

Porém, é importante ressaltar que, em alguns programas, antes de serem criadas ferramentas digitais de e-Participação como suporte para atividades que já utilizam a forma presencial de participação, deve existir o cuidado de que as soluções digitais não concorram negativamente ou se sobreponham às atividades presenciais, gerando assim, em vez de inclusão, exclusão digital. De acordo com Sampaio (2016: 941) “o uso de métodos mistos — processos com fases online e presencial — tende a gerar programas mais bem-sucedidos”.

4.3.1.2. Ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

As Tecnologias da informação e comunicação, daqui para a frente TIC's, englobando *hardware* e *software*, eliminaram todas as limitações geográficas, demográficas e de custos

para a partilha de informações e comunicação a nível global. Com a rápida expansão nos anos 90 da internet comercial, foram criadas ferramentas como *websites*, *e-mails*, *voips* e outras que proporcionaram às corporações e às pessoas a possibilidade de interação com qualquer um que tivesse acesso à internet no mundo. Essa inédita possibilidade teve o primeiro impacto sobre o mercado e o consumo, criando formas de negócios e vendas através da internet. Depois, foi a vez da interação coletiva através das redes sociais, permitindo que muitas pessoas interagissem num mesmo ambiente virtual. Logo após o advento da internet, outro salto tecnológico, a utilização de todas essas tecnologias através da telefonia móvel, criando bilhões de “canais” de informação e comunicação a nível individual, modificou profundamente a forma de interação de consumidores e cidadãos, respetivamente, com o mercado e com o Estado. Por fim, porém não menos importante, a criação de Big Data, que possibilita, através da sua parametrização, atingir milhões de indivíduos ao mesmo tempo de forma personalizada.

As TIC's e os sistemas de informação e comunicação que as utilizam, contribuem como suporte para a gestão pública nas questões estratégicas, rotinas administrativas, financeiras e serviços prestados aos cidadãos, gestão de recursos e processos produtivos.

E bem como salientou Neves (2001: 45), “proporcionando o alinhamento da capacidade de atendimento pelos órgãos públicos com as necessidades de interação, comunicação, compreensão e coordenação das ações em conjunto do Estado com os múltiplos atores econômicos, sociais e políticos no atendimento aos interesses públicos da população de forma inclusiva e participativa”.

É importante destacar que a utilização das TIC's no setor público a nível mundial nos últimos anos produziu resultados empíricos importantes a respeito do ganho de produtividade, rapidez de resposta às solicitações das necessidades internas e externas, e redução de custos e erros nos processos produtivos. (Neves, 2001:45).

Assim, as TIC's devem desempenhar hoje um papel essencial nas organizações, viabilizando acesso à informação e conhecimentos específicos, reforçando trocas e criando proximidades, disponibilizando informações das organizações, reforçando a melhoria da imagem externa, facilitando o atendimento ao público e reduzindo o tempo de prestação dos serviços, dando maior segurança e acelerando as decisões, automatizando procedimentos e simplificando rotinas, criando novos serviços e equipamentos públicos, viabilizando a descentralização e a coordenação e, por fim, influenciando a definição de estratégias e facilitando a sua implementação (Neves, 2001: 45).

4.4.1. Participação ativa

4.4.1.1. Participação ativa, democrática e responsabilizada na gestão das demandas coletivas da célula

Participação ativa: Relação que se baseia na parceria com o governo, em que os cidadãos se engajam diretamente na formulação das políticas públicas e têm reconhecido o seu papel na proposição de opções (Novelli, 2006: 86).

De acordo com Novelli (2006: 87), “o modelo de participação ativa do cidadão pressupõe um processo de comunicação horizontal baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas. As novas tecnologias da informação e comunicação, que privilegiam a interação entre os atores sociais independentemente de suas localizações geográficas, são ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão. Este é um modelo de comunicação que ainda está em fase experimental em vários países. No Brasil, a experiência de elaboração do orçamento participativo em algumas prefeituras tem demonstrado o êxito da iniciativa, que tem seu foco na participação deliberativa sobre os investimentos e fiscalização dos gastos públicos por parte da sociedade”.

Porém, o exercício real de participação ativa difere muito em forma e eficácia, dependendo do envolvimento dos indivíduos e da qualidade das organizações para participação.

E segundo as United Nations (2008: 19-20), “uma maneira de entender essa diversidade é comparar as variedades de prática em duas dimensões, a saber, o escopo e a intensidade da participação. Em termos de escopo, a participação pode, em princípio, abranger quatro tipos distintos de atividades, que juntas podem constituir o ato de governança - a saber: (a) determinar as preferências das pessoas sobre resultados sociais alternativos e processos alternativos para alcançar esses resultados; (b) formulação de políticas, regras e instituições com base nessas preferências; (c) implementação das políticas, regras e instituições propostas; e (d) monitoramento, avaliação e garantia de responsabilidade na formulação e implementação de políticas. A participação pode ser considerada a mais extensa em seu escopo quando ocorre em cada uma dessas fases”.

Em relação à participação ativa, é fundamental atentar ao crescimento dos sentimentos de pertença, responsabilidade coletiva, cooperação e cidadania nos cidadãos. Tal como concluiu Neves (2001: 117), “os destinatários da acção são quem exclusivamente sente os problemas ou necessidades a que se quer dar resposta e, conseqüentemente, quem melhor pode ajudar a encontrar as melhores soluções”, beneficiando assim, as organizações públicas que expandem a capacidade cívica social e legitimação pelos cidadãos, da implantação dos projetos e programas.

CONCLUSÃO

Ao examinarmos as grandes questões postas à gestão e administração pública moderna como: mudança climática, revolução na tecnologia da informação e na biotecnologia, crescimento económico imprescindível (para a geração de empregos) e meio ambiente, ficou claro que são de natureza global e que para enfrenta-las, foi fundamental o processo de evolução da governança nos Estados, bem como o esforço das organizações internacionais através das agendas globais, para consolidar a aplicação dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade como premissa básica para a formulação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento económico, social e ambiental sustentáveis e solidários.

O que se constatou, é que a ameaça da mudança climática apresentará às sociedades humanas desafios inéditos e complexos que podem provocar catástrofes ecológicas e sociais, tais como: expansão de desertos, desaparecimento de calotas de gelo, elevação dos oceanos, maior recorrência de eventos climáticos extremos, como furacões e tufões, desmantelamento da produção agrícola, inundação de cidades, tornar grande parte do mundo inabitável e despachar centenas de milhões de refugiados em busca de novos lares. Já as revoluções gêmeas na tecnologia da informação e na biotecnologia, à semelhança do que ocorreu na Revolução Industrial, poderá impactar tanto no mercado de trabalho, quanto a necessidade de formulação de novos modelos sociais e políticos.

Outra questão que ficou evidente, é que para se promover um crescimento económico per capita sustentável – necessário para a manutenção e crescimento da população em desassociação relativamente à degradação ambiental – será preciso a elevação do nível de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação, focando-se em setores de alto valor agregado e intensivos em mão de obra, geração de empregos, empreendedorismo, criatividade e inovação, incentivo à formalização e ao crescimento das micro, pequenas e médias empresas e melhoria da eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, apoiado no desenvolvimento de uma infraestrutura de qualidade, confiável, sustentável e resiliente, incluindo infraestrutura regional e transfronteiriça e por último, porém não menos importante, o movimento de reindustrialização inclusiva e sustentável nacionais, aumentando significativamente a participação da indústria no setor de emprego e no PIB, através da integração em cadeias de valor e mercados e do incentivo à pesquisa científica e da inovação no setor.

Outra evolução perceptível e importante a destacar é a mudança de paradigma em relação ao desenvolvimento urbano das cidades. Governos e sociedades estão a desenvolver projetos que tornam os centros urbanos mais inclusivos e sustentáveis, adotando uma política de planeamento e gestão das suas demandas de forma participativa, integrada e sustentável e desenvolvendo relações económicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, pre-urbanas e rurais, reforçando o planeamento nacional e regional de desenvolvimento.

A CAPAS é uma proposta de modelo de Gestão e Administração Pública evolucionário. Foi concebida com base no aprendizado e absorção do conhecimento produzidos pelas reformas administrativas e a sua convergência com a evolução dos conceitos de sustentabilidade e solidariedade ao longo do tempo a nível global. Recorre a argumentos factuais e concretos para afirmar a viabilidade das suas ações para a existência pragmática de uma via do meio na busca do equilíbrio entre os interesses do mercado e o público e que as organizações públicas possuem e são os meios necessários para coordenar, em conjunto com todos os atores ativos da sociedade, essa coexistência de interesses de forma sustentável e solidária.

A proposta de projeto sugere que somente através do planeamento estratégico é possível verificar, não somente as necessidades e oportunidades coletivas micros e locais, mas as macros e globais, e que todas elas são interdependentes, integradas e complementares. Estrutura a representatividade coletiva de forma que as lideranças exerçam na prática os direitos e responsabilidades dos indivíduos na busca das soluções das suas necessidades coletivas de forma participativa e ativa. Associa o desenvolvimento económico, social e ambiental à produção académica contínua do conhecimento através das pesquisas científicas desenvolvidas nas instituições de ensino e compartilhadas de forma horizontal, integrada e livre. Defende também que a sustentabilidade passa obrigatoriamente pela gestão eficaz e eficiente dos recursos materiais, financeiros e humanos da célula em que rotinas administrativas, projetos e programas públicos são desenvolvidos dentro do princípio da sustentabilidade.

No âmbito desta proposta, a tecnologia é utilizada como catalisadora das diversidades e distâncias dentro da célula, entendendo que ela proporciona o acesso de todos à informação e promove uma comunicação pública horizontal inclusiva, transparente e democrática. A CAPAS vê na participação ativa dos cidadãos a retomada da consciência comunitária e a recuperação do sentimento de pertencimento grupal que envolve direitos, mas também responsabilidades que não devem e nem precisam de ser terceirizadas.

Entretanto, tal como nas outras reformas, a implantação da CAPAS como modelo de gestão e administração pública depende da vontade e do trabalho dos funcionários públicos eleitos e efetivos. Tendo como exemplo o Orçamento Participativo, que em algumas cidades do mundo foi perspetivado por alguns políticos como uma ameaça ao seu poder e objetivos pessoais, e dessa forma renegado, evidencia-se a fragilidade da CAPAS nessa dependência de decisão de ser implantado ou não. Outro fator crítico da CAPAS é a elevada exigência da gestão para se integrar interesses e objetivos de curto, médio e longo prazo e disparidades contextuais dos múltiplos atores ativos da sociedade como, por exemplo, a administração local, municipal, estadual e nacional, a administração do trabalho, os sindicatos, as empresas, associações de assistência social, igrejas e as iniciativas comunitárias.

É nesse sentido, que se faz necessário a continuidade da investigação científica dos sistemas representativos democráticos para que, através de estudos antropológicos, sociológicos, políticos e culturais, seja possível aperfeiçoá-los, tornando-os mais precisos, rápidos, seguros, confiáveis, transparentes e participativos, para atuarem sobre uma base de gestão e administração pública moderna, eficaz e eficiente.

Existe um provérbio budista que diz "vale mais a pena usar chinelos do que cobrir o mundo com tapetes". Trazendo o significado filosófico da frase para a descentralização administrativa e gestão pública, podemos afirmar que como estratégia moderna de país (Estado e mercado) é melhor elaborar e executar políticas públicas que fortaleçam os fundamentos económicos, políticos e sociais do local para o global de forma integrada, e não o contrário. Um bom exemplo dessa proposta de administração pública são os países nórdicos. Já na década de 90 promoveram uma grande reforma administrativa e política em todos os níveis de governo, promovendo uma descentralização real que empoderou as comunidades locais na gestão autónoma e responsável das suas demandas coletivas. Tiveram coragem e determinação de enfrentar as forças do "mal mercado" e da "má política", subjugando-as ao interesse público e hoje colhem os frutos dessas mudanças, liderando quase todos os indicadores socioeconómicos internacionais. Células saudáveis fazem um corpo saudável.

BIBLIOGRAFIA

- Amaral, D. F. (2010). *Curso de Direito Administrativo* (3ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Bryson, J. M. (2004). "What to do when stakeholders matter - A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques", *Public Management Review*, 47.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2ª ed.). West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Caupers, J. (1994). *A Administração Periférica do Estado. Estudo de Ciência da Administração*. Lisboa: Aequitas – Editorial Nacional.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). "Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector", *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 73–87.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2001). "The New Public Service: Putting Democracy First", *National Civic Review*, 1-10.
- Drechsler, W. (2009). *The rise and demise of the New Public Management: Lessons and opportunities for South East Europe*. Tallinn: Uprava, letnik VII,.
- Duarte, M. (2007). *Comunicação e Cidadania*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: an economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes: The Ellen MacArthur Foundation.
- Escudero, R. (2015). *Comunicação pública: a voz do cidadão na esfera pública - construindo um novo paradigma profissional*. Curitiba: Appris.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: Uma breve História da humanidade*. São Paulo: L&PM Editores.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus - Uma breve história do amanhã*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lições para o século 21*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Herzberg, C. (2011). "Democratic Innovation or Symbolic Participation? A Case Study of Participatory Budgeting in Germany", *6th ECPR General Conference, Panel 25, "Democratic Innovations in Europe: A Comparative Perspective"*, (pp. 25-27). Reykjavik.
- Kanie, N., & Biermann, F. (2017). *Governing through Goals: Sustainable Development Goals as Governance Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Kanie, N., Bernstein, S., Biermann, F., & Haas, P. M. (2017). *Governing through goals : sustainable development goals as governance*. Cambridge: MIT Press.
- Kim, G.-H., Trimi, S., & Chung, J.-H. (2014). Big-Data Applications in the Government Sector. *Communications of the ACM*, pp. 78-85.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.
- Kostakopoulou, D. (2008). *The Future Governance of Citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lovelock, J. E. (1974). Atmospheric homeostasis by and for the biosphere: the Gaia Hypothesis. *Tellus XXVI*, 1-10.
- Lowe, E. (2005). *Environmental Solutions - Environmental Problems and the All-inclusive global, scientific, political, legal, economic, medical, and engineering bases to solve them*. Burlington: Elsevier Science & Technology Books .

- Luchmann, L. H. (09 de 2014). "25 anos de Orçamento Participativo: algumas reflexões analíticas", *Revista Política & Sociedade*, (online). Disponível em :
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2014v13n28p167>
- Mancuso, E. (2004). Quince años de Presupuesto Participativo en Porto Alegre - Brasil. *Revista La Era Urbana (Presupuestos Participativos - Edición Especial)*, pp. 13-14.
- Marquetti, A. (2003). *Participação e Redistribuição: o Orçamento Participativo em Porto Alegre* (online). Disponível em:
http://www.libertadesciudadanas.cl/documentos/docs/participacao_redistribicao.pdf
- Merton, R. K. (1949). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Mihelcic, J. R., Crittenden, J. C., Small, M. J., Shonnard, D. R., Hokanson, D. R., Zhang, Q., Schnoor, J. L. (2003). "Sustainability Science and Engineering: The Emergence of a New Metadiscipline", *Environmental Science & Technology* vol. 37, No. 23, pp. 5314-5324.
- Nações Unidas. (11 de 02 de 2016). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (online). Disponível em:
<https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>
- Neves, A. (2001). *Serviço Público - Para uma Cultura de Gestão na Administração Pública*. Lisboa.
- Novelli, A. L. (2006). "O Papel Institucional da Comunicação Pública para o Sucesso da Governança", *Organicom*, pp. 77-89.
- OECD. (2016). *Making the Most of Public Investment in Colombia: Working Effectively across Levels of Government, OECD Multi-level Governance Studies*. Paris: OECD Publishing (online). Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264265288-en>
- OECD and World Bank Group. (2015). *Inclusive Global Value Chains - Policy options in trade and complementary areas for GVC. Integration by small and medium enterprises and low-income developing countries*. Istanbul: OECD and World Bank Group Report.
- Participatory Budgeting Project. (08 de 2016). *Next Generation Democracy* (online). Disponível em The Participatory Budgeting Project: <https://www.participatorybudgeting.org/white-paper/>
- Pogrebinschi, T. (2017). *Digital Participatory Budgeting* (online). Disponível em: <https://www.latinno.net/en/case/3173/>
- Poister, T. H. (2010). "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance", *Public Administration Review*, 9.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform - A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Thiel, S. v., & Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe - Adaptation and Alternatives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Prefeitura Municipal de Porto Alegre. (10 de 06 de 2018). *Orçamento Participativo - Regiões e Temáticas* (online). Disponível em:
[www2.portoalegre.rs.gov.br: http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php?p_secao=5](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php?p_secao=5)
- Queiroz, E. d. (2009-04-19). *Pesquisa* (online). Disponível em:
<https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/pesquisa/3055/>
- Reigado, F. M. (2000). *Desenvolvimento e Planeamento Regional. Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Estampa.

- Ritchie, S. (24 de 10 de 2016). *Digital Participatory Budgeting: Opportunities and challenges* (online). Disponível em: PB Network: <https://pbnetwork.org.uk/digital-participatory-budgeting-opportunities-and-challenges/>
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sæbøa, Ø., Roseb, J., & Flak, L. (2008-06-20). "The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area", *Elsevier*, pp. 400-428.
- Sampaio, R. C. (2016). "e-Orçamentos Participativos como iniciativas de e-solicitação: uma prospecção dos principais casos e reflexões sobre a e-Participação", *Rev. Adm. Pública*, 50(6), pp. 937-958.
- Schwab, K. (2018). *Globalization 4.0 – What does it mean?* Switzerland: World Economic Forum Annual Meeting.
- Secondo, D., & Lerner, J. (Winter de 2011). "Our money, Our decision: participatory budgeting takes root in New York City", *Social Policy*, pp. 22-25.
- Siegli, C., & Trogildo, C. (30 de 06 de 2015). TV Câmara Entrevista 286 - Orçamento Participativo. (L. Rey, Entrevistador) TV Câmara. Porto Alegre (online). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VXk6nYMMr3I>
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). "From Porto Alegre to Europe: Potential and Limitations of Participatory Budgeting", *International Journal of Urban and Regional Research*, 3, pp. 164-178.
- Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking economy, society, environment*. Paris: OECD Publishing.
- United Nations. (2008). *Participatory Governance and the Millennium Development Goals (MDGs)*. New York: United Nations publication.
- United Nations. (25 de 11 de 2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (online). Disponível em: [sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld:](https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld) <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- UNRIC Brussels. (2019). *Objetivos de desenvolvimento do milénio (ODM)* (online). Disponível em: <https://www.unric.org/pt/objectivos-de-desenvolvimento-do-milenio-actualidade>
- Vieg, J. A. (1942). *Developments in Government Planning. In The Future of Government in the United States, edited by Leonard D. White*. Chicago: University of Chicago Press.
- WCED. (1987). *Our Common Future - Brundtland Report*. Oxford: Oxford University Press.
- Wirick, D. W. (2009). *Public-sector project management : meeting the challenges and achieving results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Zuazua, M., & Lohmeyer, R. (21 de 01 de 2019). *Governments must become as agile as startups. Here's what they need to do* (online). Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/governments-must-become-as-agile-as-startups-here-s-what-they-need-to-do/>

