

**O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento do Setor Privado**  
**Leadership Academy for Development & Insper**  
**27 de junho - 1º de julho de 2016**

**Introdução:**

Este programa intensivo de cinco dias para um grupo seletivo de representantes do governo de nível médio e alto e de líderes empresariais foi elaborado para discutir como o governo pode encorajar e capacitar o setor privado a desempenhar um papel mais abrangente e mais construtivo como força para o crescimento e o desenvolvimento econômico. Um dos princípios determinantes deste programa LAD-Insper é que reforma política não é como engenharia, ou outras áreas técnicas, que requerem competências específicas e soluções ótimas e bem definidas. Ao contrário, reformadores de sucesso precisam ter consciência política e pesar inúmeros fatores que influenciam os resultados das políticas. Por exemplo, eles precisam ter sólido conhecimento sobre as realidades econômica, financeira, política e cultural específicas do seu país. E o que é mais importante, precisam ter noção de como definir prioridades, sequência de ações e desenvolver ligações. Este programa foi elaborado para apresentar aos participantes um arcabouço analítico que lhes ajudará a desenvolver estas competências de liderança, e operar com eficiência em condições adversas. Os principais temas são: 1) O Estado como catalisador para o desenvolvimento do setor privado, 2) Iniciativas anticorrupção, 3) Reforma do setor financeiro e acesso a financiamentos, e 4) Parcerias público-privadas em infraestrutura. O programa foi elaborado para reforçar e ilustrar três hipóteses de importância vital sobre o papel da política pública no desenvolvimento do setor privado:

1. Política pública é importante! O desempenho do setor privado e o seu papel como catalisador ou como obstáculo ao crescimento econômico estão intimamente relacionados a se o modo como as políticas governamentais são concebidas e implementadas é considerado bom ou mau.
2. Para serem eficientes, os representantes do governo responsáveis por incrementar a participação do setor privado devem adquirir uma série de competências analíticas. Mas não podemos comparar reforma política a outras áreas técnicas onde podemos facilmente encontrar uma solução clara e ideal para um determinado problema. Elaborar e implementar uma reforma política significativa requer um conhecimento mais amplo e mais interdisciplinar sobre economia, política, história e cultura local, aliado a uma noção de como definir prioridades, sequência de ações e como formar ligações.

3. Resultados bem sucedidos em política, que estimulem e fortaleçam a participação do setor privado, estão relacionados à capacidade dos representantes do governo e dos líderes empresariais entenderem e reconhecerem os interesses, as motivações e os objetivos de seus interlocutores.

### **Leadership Academy for Development (LAD)**

A Leadership Academy for Development (LAD) oferece treinamento para funcionários do governo e líderes empresariais de países em desenvolvimento para ajudar o setor privado a ser uma força construtiva para o crescimento e o desenvolvimento econômico. Ensina a participantes criteriosamente selecionados a como ser líderes eficientes de reformas, promovendo políticas públicas sólidas em ambientes complexos e controversos. O LAD é um projeto do Centro para a Democracia, Desenvolvimento e Estado de Direito, parte do Instituto Freeman Spogli de Estudos Internacionais da Universidade Stanford, e é conduzido em parceria com o Centro de Negócios Internacionais e Políticas Públicas da Escola de Estudos Internacionais Avançados da Universidade Johns Hopkins.

### **Inspere**

O Inspere é uma instituição de educação e pesquisa, focada no momento em Administração de Empresas, Economia, Direito e Engenharia, explorando suas complementaridades para impactar de forma positiva as organizações e sociedades. Desenvolve, durante todos os estágios de suas vidas profissionais, líderes inovadores que fazem a diferença, preparando-os para lidar com as complexidades do mundo real, promovendo o engajamento do corpo docente e dos alunos no processo de ensino e aprendizagem.

Em 1987 o Inspere abriu em São Paulo com o nome Ibmecc – São Paulo (alterado para Inspere em 2009), oferecendo um programa de MBA Executivo. A partir de 2004, separou-se do Grupo Ibmecc e tornou-se uma organização sem fins lucrativos, o que acreditamos ser um grande diferencial em virtude dos nossos objetivos para a sociedade. Atualmente oferecemos programas nas áreas de graduação e pós-graduação, doutorado e programas de educação executiva, alinhados a nossos objetivos de desenvolver pessoas em todos os estágios de suas vidas.

### **O Método de Estudo de Caso**

O “método de estudo de caso” é uma técnica de ensino e aprendizagem através da análise de casos reais, que permitem ao aluno obter um

entendimento mais realista dos papéis, responsabilidades e aptidões analíticas necessárias para os tomadores de decisão, bem como todas as tensões que podem surgir entre as várias partes interessadas com objetivos diferentes. Os casos neste curso ressaltam tanto os desafios políticos como as funções analíticas com que se deparam os representantes do governo de diferentes países que são responsáveis pela formulação de políticas e programas elaborados para fomentar um papel maior e mais construtivo do setor privado na economia, tais como a elaboração e implementação de parcerias público-privadas (PPPs), que atrai o conhecimento especializado e recursos financeiros do setor privado para projetos de infraestrutura pública. Cada caso é apresentado sob a ótica de um profissional – geralmente um representante do governo – que desempenha papel fundamental no processo de formulação de políticas. Como leitor do caso, você precisa assumir o papel do analista/tomador de decisões principal que precisa analisar o problema a fundo, identificar os ativos do problema, e tomar uma decisão defensável sobre a continuação ou não do processo, e o porquê.

O estudo de caso é uma abordagem *ativa* ao aprendizado. Ao invés de ficar ouvindo palestras proferidas por professores (ou seja, aprendizado passivo), os participantes devem se envolver *ativamente* em uma discussão em classe estruturada, dirigida por um professor. Temos que enfatizar, portanto, que **o sucesso da metodologia de estudo de caso usada neste curso depende da sua vontade e disponibilidade para se preparar meticulosamente antes de cada classe, e de sua participação ativa nas discussões em classe.** Como esta é uma metodologia de ensino prática e interativa baseada em casos reais, acreditamos que poderá ajudá-los desenvolver as competências necessárias para analisar alguns dos problemas complexos com que se deparam em seus trabalhos. Além disso, deverá fortalecer sua capacidade de tomar decisões difíceis e comunicá-las de forma eficiente.

### **Grupos de Estudo**

Você será alocado a um grupo de estudo composto por cinco pessoas na manhã do primeiro dia. Reservamos alguns horários durante o curso para que os grupos se reúnam para discutir o caso, *após* sua atenta leitura. Estas sessões em grupo são o foro ideal para a troca de pontos de vistas e para a discussão de alguns pontos que provavelmente serão levantado durante os debates em sala. O objetivo *não* é chegar a um consenso. Fundamentalmente, o objetivo deste processo é desafiar todos os participantes a serem mais participativos em sala, o que aprimora a qualidade dos debates em grupo para todos.

## **Projeto final dos Grupos**

No último dia do curso, cada grupo fará uma apresentação de 15 minutos para todos os participantes. A apresentação abordará um desafio específico de política enfrentado pelo governo brasileiro relativo ao desenvolvimento de um determinado aspecto do setor privado, e fará a recomendação de uma nova iniciativa do governo para lidar com este desafio, com base em lições aprendidas durante o curso. Por exemplo, a apresentação poderá focar em qualquer nova iniciativa de política pública elaborada para combater a corrupção que vem afetando adversamente o setor privado, ou uma alteração na legislação que poderia atrair um volume maior de investimentos de infraestrutura através de parcerias público-privadas (PPPs).

O objetivo deste projeto é fazer com que você e seu grupo apliquem o que aprenderam durante o curso a um problema real que vem impactando o desempenho do setor privado no Brasil. Este projeto é a parte mais importante do curso. Os grupos devem dedicar boa parte do seu tempo durante esta semana para realizar este projeto, e preparar uma apresentação de qualidade que comprove a ideia original de todos. No período da tarde do primeiro dia, os instrutores ajudarão todos os grupos a identificar e definir o desafio de política que irão discutir, bem como ficarão à disposição durante toda a semana para ajudá-los e orientá-los com suas apresentações. No final de todos os dias haverá uma sessão totalmente dedicada a trabalhar no projeto.

## PROGRAMA DO CURSO

### 1º DIA : SEGUNDA FEIRA, 27 DE JUNHO

09:00 - 10:45 APRESENTAÇÃO DO CURSO & APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES  
(Francis Fukuyaman, Roger Leeds, Fernando Schuler e Roberto Pedote)

9:45-11:00 PALESTRA - Francis Fukuyama: “O Estado e o Desenvolvimento do Setor Privado”

11:00 – 11:15 INTERVALO

11:15-11:45 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 1

11:45 – 13:000 CASO 1 DISCUSSÃO EM CLASSE – CONSELHO METROPOLITANO DE ÁGUA E SANEAMENTO DE HYDERABAD (Fukuyama)

**CASO 1: CONSELHO METROPOLITANO DE ÁGUA E SANEAMENTO DE HYDERABAD (Índia):** Este caso discute os esforços empreendidos pelo estado de Andhra Pradesh e pelo Conselho Metropolitano de Água e Esgoto de Hyderabad (HMWSSB) para fornecer serviços básicos de água à população mais pobre – aproximadamente ,1.7 milhões de pessoas. O governo estadual precisa conciliar tanto as demandas de políticos e de investidores privados como da população desvalida. Para agravar ainda mais este desafio, há o fato de que Hyderabad está localizada em uma região comparativamente seca da Índia, e que o Conselho de Gestão da Água só consegue abastecer água, no máximo, duas horas por dia. Para conseguir atrair o investimento tão necessário e melhorar a qualidade dos serviços, o governo local decidiu privatizar o Conselho. O caso permitirá que os participantes explorem os problemas econômicos, operacionais e de comportamento associados a este tipo de decisão.

### Questões de Estudo

1. Quais são os objetivos do HMWSSB? Como ele deveria priorizar os vários objetivos? (Quais objetivos priorizar, baseado em quê?)
2. O Sr. Gopal está subordinado a quem? Ele deve se preocupar com os interesses de quem? Por quê? De que recursos ele dispõe, e com que limitações ele se depara, para gerenciar este ambiente externo?
3. Quais as restrições à privatização com que o HMWSSB se depara? Qual seu nível de atratividade para companhias de água internacionais?

4. Analise a estrutura de custo e direitos de utilização, baseando-se nos dados apresentados no final do caso. Observe principalmente o hiato entre receita e despesa na Tabela 1. Como estes números afetam a capacidade da HMWSSB financiar melhorias no serviço?
  
5. Que estratégias a HMWSSB deve adotar para alcançar seus objetivos prioritários? O caso identifica três opções relacionadas ao problema da privatização. Mas talvez haja outras alternativas, ou mesmo outras estratégias ou ações, que podem ser adotadas. (Por exemplo, você pode considerar um aumento de tarifa, melhorar a arrecadação, ajustar o tamanho da força de trabalho, etc.) Quais são as vantagens e as desvantagens de cada estratégia? Lembre-se sempre de analisar problemas que possam limitar a viabilidade do processo.

**Leitura:** Jennifer Davis & Sunil Tankha. “Conselho Metropolitano de Água e Saneamento de Hyderabad.” Caso HKS #319.

13:00-14:00 FOTO DO GRUPO E ALMOÇO

14:00-14:30 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 2

14:30—16:00 CASO 2 DISCUSSÃO EM SALA – DESENVOLVENDO A INDÚSTRIA DE ÁGUA LOCAL, SINGAPURA (Fukuyama)

**Caso 2: O Avanço do Setor Hídrico em Singapura: de Região Marcada pela escassez a *hydrohub*\***. O governo de Singapura deu total prioridade para fazer a transição de uma situação de escassez de água para autossuficiência hídrica. Basicamente, eles desenvolveram uma indústria hídrica competitiva internacionalmente tirando partido dos recursos, iniciativa e criatividade do setor privado. O caso apresenta os desafios encontrados pelas autoridades do governo à medida que avaliavam as possíveis estratégias a serem adotadas para alcançarem tão ambicioso objetivo, bem como as ações que foram tomadas para fortalecer a capacidade das companhias de água locais para se tornarem um participante importante internacionalmente. O caso destaca a forte e eficaz cooperação público privado que foi elaborada para aumentar a exportação do know-how tecnológico e expertise de gestão hídrica de Singapura.

### Questões de Estudo

1. Muitos dos países em desenvolvimento têm empresas estatais de serviço público que são deficitárias, não prestam um serviço adequado, e são fonte de enorme corrupção. Porque isto não aconteceu no caso da PUB?
2. Que considerações foram levadas em conta na criação do Conselho de Pesquisa, Inovação e Empreendimento (RIEC) tal como é? Que vantagens teve em relação a outras estruturas do governo?
3. Quais são os principais entraves para o RIEC no momento? Em particular, como deveria tratar das pequenas e médias empresas da indústria de água?
4. O seu país conseguiria fazer a mesma coisa que Singapura fez com suas empresas estatais de serviço público? Quais são os principais impedimentos?

**Leitura:** Selina Ho, *“Growing Singapore’s Water Industry: From Water Scarcity to Global Hydro-Hub,”* Estudo de Caso, Leadership Academy for Development.

16:00-16:15 INTERVALO

16:15-17:45 MESA REDONDA: REFORMAS DO ESTADO NO BRASIL - Ricardo Paes de Barros, Fernando Schuler, João Manoel Pinho de Mello: [assunto a ser definido]

17:45-18:30 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO PROJETO FINAL

### **2º DIA: TERÇA-FEIRA, 28 DE JUNHO**

9:00-9:30 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 3

9:30-11:00 CASO 3 – DISCUSSÃO EM SALA – GESTÃO PÚBLICA OU PRIVADA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS? UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO (Sergio Lazzarini e Sandro Cabral)

**CASE 3: GESTÃO PÚBLICA OU PRIVADA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS? UM ESTUDO DE CASO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO:** Este caso foca na decisão de “fazer ou comprar” aplicada às decisões do governo. À luz dos apelos por maior eficiência do governo e da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos, o Brasil testemunhou diversos casos envolvendo a participação de agentes privados executando serviços públicos através da privatização, terceirização e, mais recentemente, através das chamadas parcerias público-privadas (PPPs). O principal problema é como atrair investimentos em infraestrutura carcerária para ajudar a reduzir reclamações relativas à má qualidade do sistema penitenciário. Três opções serão abordadas: (1) administração pública total; (2) construção pelo estado das instituições penais e subsequente terceirização das operações para a iniciativa privada por um período de cinco anos; e (3) PPP, onde a iniciativa privada investe na construção das instituições penais e durante 35 anos é responsável por sua operação. O caso avalia os prós e os contras de cada opção, tanto do ponto de vista do governo, como das demais partes interessadas.

**Questões de Estudo:**

1. Porque a envolvimento da iniciativa privada no setor penitenciário geralmente é encarado como um problema? Quais são os riscos e como mitigá-los?
2. Quais são os possíveis ajustes de organização que podem ser feitos para dirigir um presídio? Quais são os prós e os contras de cada modelo?
3. O Secretário Marcos Paulino precisa apresentar uma proposta concreta para o Governador Wanderlei Sampaio sobre como o sistema prisional no Estado de Santa Clara pode ser melhorado. Que linha de ação você recomendaria para ele?

**Leitura:** Sergio Lazzarini & Sando Cabral, “Gestão Publica ou Privada? Um Caso Do Sistema Prisional,” (Insper 2010)

11:00—11:30 INTERVALO

11:30-13:00 PALESTRA - Roger Leeds: Crescimento Econômico, Atenuação da Pobreza e Desenvolvimento do Setor Financeiro

Esta palestra defenderá a premissa de que um dos fatores determinantes do ritmo do crescimento econômico e redução da pobreza de um país é o nível de desenvolvimento de seu setor financeiro. Muito embora o investimento estrangeiro seja muito importante, a origem da maioria dos investimentos dos países em desenvolvimento advém da mobilização e alocação eficiente da poupança interna em investimentos produtivos feito por bancos e outros intermediários financeiros. Entretanto, em muitos países em desenvolvimento grandes segmentos da população não participam do



setor financeiro formal, porque não confiam que suas economias estarão bem protegidas e serão usadas de forma produtiva. Esta palestra irá ressaltar uma série de desafios de política pública impostos aos governos que querem incentivar uma maior participação no setor financeiro, e como resultados positivos impactam o crescimento econômico e a mitigação da pobreza. Alguns destes desafios são técnicos, mas muitos outros são desafios políticos, tais como a capacidade do governo angariar apoio público para reformas que sofrem resistência dos grupos interessados que claramente querem a manutenção do status quo.

#### Leitura:

1. Banco Mundial, “Repensar o Papel do Estado no Setor Financeiro” (Relatório sobre Desenvolvimento Mundial, 2013), pp 1-14 (“Resumo)) e Capítulo 5, “O Papel do Estado na Infraestrutura,” pp. 129-160. [A íntegra do relatório está disponível online: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)].
2. Paulson, Henry, “*Let China’s Markets Speak Truth to Power,*” *Financial Times*, Julho 22, 2015 (op ed). (Disponível online: [www.ft.com](http://www.ft.com)).
3. Quintyn, Marc, & Verdier Genevieve, “*Trusting the Government,*” *Finance and Development*, Dez. 2010, pp. 41-43, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/12/quintyn.htm>

13:00-14:00 ALMOÇO

14:00-14:30 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 4

14:30-16:00 DISCUSSÃO EM SALA DO CASO 4 – O TREM BALA DE TAIWAN (Leeds)

**Caso 4: O Trem Bala de Taiwan: Parceria Público Privada Pisa no Freio:** Este caso traça a evolução do sistema ferroviário de alta velocidade de Taiwan: da concepção do projeto no final da década de 1980 até seus entraves financeiros em 2009, descrevendo os esforços de planejamento, projeções de número de usuários, planos financeiros e análise de custo-benefício envolvidos no projeto, bem como o processo de contratação do projeto. Este foi um dos maiores projetos de infraestrutura já feitos no mundo, e um dos maiores já feitos usando a “parceria público-privada” (PPP) – uma metodologia para o desenvolvimento de infraestrutura em que o setor privado constrói e opera um projeto por diversas décadas, transferindo posteriormente o controle para o governo. No entanto, em 2009, após apenas dois anos de operação, a Taiwan High Speed Rail Corporation (THSRC – Trem Bala de Taiwan), o consórcio privado responsável pela construção e operação do trem bala,

se viu em sérios problemas financeiros devido ao baixíssimo número de usuários e à crise econômica mundial. Incapaz de pagar o principal dos empréstimos bancários, o Presidente da THSRC solicitou uma audiência com o Ministro dos Transporte e Comunicações de Taiwan quando pediu para devolver a ferrovia para as mãos do governo. A THSRC solicitou que uma terceira parte independente estipulasse uma indenização, conforme previsto no contrato original do governo com a empresa, para a eventualidade de o governo assumir o controle. Cabe aos leitores responder qual deve ser a resposta do Ministro dos Transportes e Comunicação de Taiwan ao pedido da THSRC.

**Questões de Estudo:**

1. Quais são os objetos públicos (ativo, valores) no caso do Trem Bala de Taiwan?
2. Qual é o papel do governo e do setor privado nesta parceria?
3. Como cada um dos envolvidos serão impactados, incluindo riscos, por esta PPP?
4. Que tipo de proteção você sugere para reduzir o risco e garantir a continuidade desta PPP?
5. Qual o papel da negociação no resultado final?

**Leitura: “O Trem Bala de Taiwan: Parceria Público Privada Pisa no Freio,”** Caso da Harvard Kennedy School # HKS116, 2010.

16:00-16:30 INTERVALO

16:30 – 17:30 REUNIÃO DO GRUPO DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO PROJETO FINAL

**3º DIA: QUARTA-FEIRA, 29 DE JUNHO**

9:00 – 10:30 PALESTRA: MELHORANDO A QUALIDADE DO GOVERNO (Fukuyama)

10:30-10:45 INTERVALO

10:45 – 11:15 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 5

11:15 - 12:45 DISCUSSÃO EM SALA DO CASO 5– REFORMA DA POLÍCIA NA GEORGIA (Fukuyama)

**Caso 5: Reforma da Polícia na Geórgia (Georgia)** O novo governo reformista de Mikheil Saakashvili que assumiu o poder logo após a Revolução das Rosas em 2004 precisava urgentemente melhorar os serviços públicos, começando pela polícia. A polícia na Geórgia era mal paga, mal treinada, e a corrupção proliferava, mas reformá-la seria extremamente caro e potencialmente perigoso. O novo governo acabou colocando na reserva centenas de policiais, contratando e treinando um novo quadro, e aumentando substancialmente seus salários. Para tanto, precisou recorrer a financiadores estrangeiros, requisitar recursos com empresários, e até mesmo recorrer a meios escusos para levantar os recursos. Além do mais, a nova força policial em seu esforço para acabar com o crime e a corrupção começou a violar os direitos de diversos cidadãos da Geórgia, o que acabou acarretando na queda do governo Saakashvili e no indiciamento de diversas autoridades do governo. Este caso discute se havia alguma justificativa para o governo usar os métodos que usou, e como seus sucessores poderiam manter o que havia de positivo em seu legado.

#### **Questões de Estudo:**

1. Meios não democráticos podem ser apropriados na reforma de instituições públicas? Pode haver violação dos direitos humanos no processo de reforma do setor público?
2. Como a Geórgia poderá reter e aumentar o progresso atual e simultaneamente passar de um estado orientado para o desenvolvimento para uma democracia parlamentar competitiva?
3. Está claro que as reformas do Ministério do Interior não foram implementadas de modo uniforme e simultâneo em todas as diversas agências governamentais. Que importância tinha para os líderes da Geórgia mostrar sucesso inicial no Departamento de Polícia? Será que escolheram a sequência certa para implementar suas reformas?
4. A reforma da polícia da Geórgia parece sustentável do ponto de vista econômico, se o estado não consegue pagar a amortização dos ativos obtidos no exterior pelo Ministério do Interior? As despesas adicionais podem ser justificadas sob a alegação de que foram feitas para desenvolver o setor privado?

5. Como uma carreira policial ainda pode ser uma opção atrativa na Geórgia se a remuneração não é compatível com o salário médio nacional? Existe alguma outra maneira para se manter o *esprit de corps* institucional que não salários mais altos?

**Leitura:** Daniel Kharitonov, “A Reforma da Polícia na Geórgia,” Estudo de Caso, Leadership Academy for Development.

12:45 – 13:45 ALMOÇO

13:45 - 14:15 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 6

14:15-15:45 DISCUSSÃO EM SALA DO CASO 6: GIFFORD PINCHOT E SILVICULTURA SUSTENTÁVEL (Fukuyama)

**Caso 6: Gifford Pinchot e o Serviço Florestal dos EUA (início do século 20 EUA):** Era o ano de 1909, e Gifford Pinchot, Comandante da Guarda Florestal dos Estados Unidos, se deparou com um terrível dilema pessoal. Ele havia descoberto um esquema de corrupção na venda de terras públicas para construtoras e outras empresas do setor privado. Mas o novo presidente, William Howard Taft, que dependia do apoio de republicanos da costa oeste mandou arquivar o caso. Pinchot ficou indignado com esta prova patente de corrupção envolvendo a Casa Branca, mas queria dar o direito da dúvida a Taft. O novo presidente havia jurado, afinal de contas, apoiar a conservação e o controle rígido das terras federais. Taft convidou Pinchot para vir a Casa Branca, onde ao mesmo tempo implorou para Pinchot não levar o caso a público e o ameaçou de demissão caso ele não obedecesse sua ordem de arquivar o assunto. Pinchot tinha no bolso uma carta que poderia expor o escândalo. Este caso explora o dilema de Pinchot, um burocrata de nível médio dependente da boa vontade do presidente, e as estratégias a seu alcance. Mostra a força de um líder solitário e as semelhanças entre os Estados Unidos naquela época e muitos países em desenvolvimento que lutam contra uma corrupção generalizada.

**Questões de Estudo:**

1. Gifford Pinchot deveria enviar a carta para o Senador Dolliver e arriscar ser demitido pelo Presidente Taft? Ele dispõe de alguma outra estratégia para atender aos pedidos do Presidente?
2. Como Pinchot conseguiu contrariar os desejos do Deputado Cannon, presidente da Câmara, que estava preparando a transferência das florestas do Departamento do Interior para o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos?

3. O que nos antecedentes de Pinchot contribuiu para seu sucesso como burocrata?

**Leitura:** “Gifford Pinchot e Manejo Florestal Sustentável,” Francis Fukuyama, Caso LAD.

15:45-16:00 INTERVALO

16:00-17:00 REUNIÃO DO GRUPO DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO PROJETO FINAL

#### **4º DIA: QUINTA-FEIRA, 30 DE JUNHO**

9:00-10:30 ORADOR CONVIDADO – Marcos Lisboa: “Os Cenários e Perspectivas Econômicas Atuais do Brasil”

10:30-10:45 INTERVALO

10:45-11:30 PALESTRA: INTRODUÇÃO A PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS (Leeds)

11:30-12:00 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 7

12:00-13:00 ALMOÇO

13:00-14:30 DISCUSSÃO EM SALA DO CASO 7: TERMINAL DE ÔNIBUS DE YOGYAKARTA: O QUE DEU ERRADO? (Leeds)

**Caso 7: Terminal de Ônibus de Yogyakarta:** Em 2009 o prefeito de Yogyakarta, uma cidade da Indonésia de 400.000 habitantes, viu-se às voltas com o possível fracasso de todos os seus esforços para atrair uma empresa privada que estivesse disposta a financiar e operar um projeto de infraestrutura municipal: o Terminal de Ônibus de Yogyakarta. A empresa selecionada cinco anos antes para a construção e operação do terminal rodoviário, estava agora contestando o contrato original, alegando que o governo não tinha cumprido os termos e as condições do contrato de concessão. Como resultado desta contestação, a empresa privada estava tomando medidas legais para anular a concessão e ser ressarcida por seus investimentos. O Prefeito estava tendo dificuldade para determinar as razões do fracasso deste projeto tão ambicioso, e o que o seu governo deveria fazer.

#### **Questões de Estudo:**

1. Quais são os prós e contras para governos firmarem parcerias público-privadas em vez de assumir toda a responsabilidade para

Construir, Operar e Transferir (BOT) projetos de infraestrutura, tais como o Terminal de Ônibus de Yogyakarta?

2. Será que os quatro critérios usados para a concessão do terminal de ônibus foram suficientes? Vocês teriam aconselhado o Prefeito a rever os critérios de seleção?
3. Quais fatores contribuíram para o “sucesso estrondoso” do terminal de ônibus durante seus primeiros dois anos de operação?
4. Quais foram os problemas que fizeram a PTPK anunciar sua intenção de sair da concessão do terminal de ônibus? O prefeito poderia ter tomado alguma medida para mitigar parte dos problemas que eclodiram antes da PTPK anunciar suas intenções?
5. Que opções o governo tem para solucionar a briga com a PTPK?
6. O que você aconselharia o prefeito fazer?

**Leitura:** Danank Parikesit, “Terminal Rodoviário de Yogyakarta: A Prestação Privada de Serviços de Infraestrutura Municipal,” Caso de Harvard Kennedy School #HKS734.

14:30-15:00 INTERVALO

15:00-15:30 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO PARA DISCUSSÃO DO CASO 8

15:30-17:00 DISCUSSÃO EM SALA DO CASO 8:- DOM ELISEU, DESMATAMENTO NO BRASIL (Leeds)

**CASO 8: Defendendo o Meio-Ambiente a nível Local: Dom Eliseu, Brasil, 2008-2014**

Antes um centro da indústria madeireira na Amazônia brasileira, o município de Dom Eliseu construiu sua economia com base no desmatamento - boa parte sendo ilegal. Em 2008, como parte de uma estratégia para colocar em vigor as políticas ambientais do país, o Ministério Federal do Meio Ambiente incluiu Dom Eliseu na lista dos piores violadores das leis de desmatamento. Por estar nessa lista negra, o acesso de residentes a mercados e a crédito foi cortado e fez com que o município se tornasse alvo de intensa fiscalização da lei. Para suspender as sanções, a comunidade precisava superar um problema exigindo ações coletivas. O governo local precisava convencer os proprietários de 80% das propriedades particulares - mais de 1.000 propriedades - a mapear as suas divisas, declarar a quantidade de desmatamento, cadastrar suas propriedades no sistema estadual de cadastros de propriedades, e adotar métodos mais sustentáveis de produção. O município também precisou desenvolver a capacidade de assumir novas responsabilidades quanto a proteção ambiental - e mais importante que isso, licenciamento ambiental, o que permitiria ao governo local regulamentar o uso da terra.

### **Questões de Estudo:**

1. Quem são as partes envolvidas no caso, e quais são os interesses e preocupações de cada uma delas com relação às políticas que estão sendo implementadas em Dom Eliseu?
2. Os interesses das diversas partes interessadas são comuns ou são divergentes? As relações entre estas partes são de cooperação ou são conflituosas?
3. O governo municipal de Dom Eliseu estava em condições de assumir o desafio de retirar o município da lista negra e assumir o problema do desmatamento? O que dificultou a tarefa?
4. O que Neto e Poggi precisam para ter sucesso?

**Leitura:** Maya Gainer, “Defendendo o Meio Ambiente a nível Local: Dom Eliseu, Brasil, 2008-2014,” Estudo de Caso, Leadership Academy for Development.

17:00- 18:00 REUNIÃO DOS GRUPOS DE ESTUDO E ENSAIO FINAL PARA AS APRESENTAÇÕES

**DAY 5: FRIDAY 30 JANUARY**

**DIA 5: SEXTA-FEIRA 1º DE JULHO**

09:00 - 09:30 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO CURSO (Fukuyaman & Leeds)

9:30-11:00- APRESENTAÇÃO FINAL DOS GRUPOS

11:00-11: INTERVALO

11:15-13:00 APRESENTAÇÃO FINAL DOS GRUPOS (CONT.).

13:00 - 14:00 ALMOÇO

14:00 - 14:30 AVALIAÇÃO

14:30 - 14:30 FORMATURA