

Encarando os desafios da governança pública no Brasil do século XXI

Marcelo Viana Estevão de Moraes^A

Resumo

A recente decisão dos governos dos Estados Unidos e de vários países europeus de intervir no sistema financeiro em resposta à crise coloca mais uma vez em xeque a não intervenção do Estado no domínio econômico como dogma e a construção de um Estado mínimo como diretriz. A crise tende a fortalecer a percepção da complementaridade entre Estado e mercado e da necessidade de mobilização em torno da discussão sobre a reconstrução da governança pública.

Nesse novo contexto global, as políticas devem ser o foco da ação pública sem deixar de lado a busca de uma economia cada vez mais competitiva. Isso implica aprimorar a gestão de modo a racionalizar gastos sem comprometer o atendimento à população. Reafirma-se, assim, a importância do tema gestão pública na agenda dos governos, dada a centralidade da preocupação com a capacidade institucional do Estado para cumprir seu papel.

Este trabalho aborda, em primeiro lugar, essas transformações mundiais e a mudança do papel do Estado. Em seguida, contextualiza a situação da economia brasileira, que teve avanços significativos nas últimas décadas. Reconhece, contudo, que muito há por ser feito para aprimorar a gestão pública. E apresenta as soluções inovadoras que o país vem encontrando para isso, tendo por base as diretrizes da Carta de Brasília sobre Gestão Pública e o disposto na Agenda Nacional de Gestão Pública.

Dentre essas soluções estão inovações na gestão de pessoas, nos modelos de gestão, nos instrumentos do ciclo de gestão, nos da agenda federativa, o uso intensivo de tecnologia, a revisão do marco legal, o combate à corrupção e a realização de estudos e pesquisas. Tudo isso partindo do princípio de que é imprescindível, sob o manto da boa governança, orientar a ação do Estado para resultados, tendo como foco o cidadão e, ao mesmo tempo, garantir a qualidade do gasto público.

Palavras-chave: Governança. Gestão pública. Estado. Novos papéis do Estado. Inovação. Gestão de pessoas. Gestão de pessoas no serviço público.

Abstract

The recent decision by the US and various European governments to intervene in the financial system as a response to the crisis once more calls non-intervention of the State in economic domain as a dogma and construction of a minimal State as a directive into question. The crisis tends to strengthen the understanding of complementarity between the State and market and the need to mobilize on the discussion regarding reconstructing public governance.

Policies should be the focus of public action without setting aside the search for a more and more competitive economy in this new global context. This implies improving management as a way of rationalizing expenditure without compromising assisting the population. The importance of the public management theme on government agendas is therefore reaffirmed, given the centrality of concern with the State's institutional capacity to fulfil its role.

Firstly, this paper approaches these world transformations and changes to the State's role. It then contextualizes the Brazilian economic situation which has made significant advances in recent decades. However it recognizes that there is much to be done to improve public management. It presents innovative solutions that the country has been finding for this, having the directives of the Brasília Letter on Public Management, set out in the National Public Management Agenda, as a basis.

Among these solutions are innovations in human resources management, management models, management cycle instruments, the federal agenda, intensive technological use, revision of the legal mark, combating corruption and carrying out studies and research. All of this sets off from the principle that it is essential to guide State action for results, under the cover of good governance, while focusing on citizens and guaranteeing quality public expenditure at the same time.

Keywords: Governance. Public management. State. New State roles. Innovation. Human resources. Human resources management in public service.

^A Pós-graduado em Ciência Política e em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB); bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. marcelo.viana@planejamento.gov.br

INTRODUÇÃO

O lento processo de desgaste dos preceitos do Consenso de Washington aparentemente aponta para o fim de uma era de posições ideológicas extremadas, de antagonismo entre paradigmas de planificação estatal e de Estado mínimo.

A atual crise mais uma vez coloca em evidência o esgotamento da noção de oposição entre Estado e mercado. Na nova ordem mundial que se desenha – mas ainda não se fez perceber na composição dos organismos multilaterais de governança – despontam os países em desenvolvimento, que vêm ganhando espaço nas arenas política e econômica e, desta vez, não são os protagonistas da crise. Neste momento de redefinições, é fundamental que os países latino-americanos mobilizem-se em torno da discussão sobre a reconstrução da governança estatal em moldes adequados aos novos tempos.

A redefinição do papel do Estado requer a superação de extremismos simplistas em busca de soluções mais sofisticadas, com crescente racionalização da ação estatal que permita a liberação de recursos para as políticas públicas mais e mais complexas de que a população necessita.

No Brasil, com muito esforço, construímos nos últimos anos uma economia sólida e estável. Agora é a hora de investir na gestão, na busca dessas soluções mais sofisticadas. Este trabalho aponta algumas das fragilidades brasileiras nessa área, os desafios que estão colocados e o que o país vem fazendo para melhorar a governança pública.

A COMPLEMENTARIDADE ENTRE ESTADO E MERCADO

Embora tenhamos aparentemente superado a era dos extremos, não percorremos o caminho que levaria inexoravelmente ao fim da história (HOBBSAWM, 1994; FURUYAMA, 1992). Durante o breve século XX, assistimos à ascensão e queda da crença na completa planificação econômica por

parte de um Estado supostamente onipotente como alternativa válida de organização da sociedade. Por outro lado, vimos florescer e definhar o fundamentalismo de mercado disseminado pelos “Chicago Boys”¹ na América Latina, a era Reagan-Thatcher e o Consenso de Washington.

Depois das dificuldades da “década perdida”, os anos 1990 trouxeram receitas para superar as dificuldades que foram tidas em certos meios como definitivas, bem ao estilo do fim da história. “Durante os anos 90, o mundo esteve sob a impressão de que havia um consenso claro e robusto sobre o que um país pobre deveria fazer para tornar-se mais próspero” (NAIM, 1999). Essas ideias do Consenso de Washington tiveram enorme influência sobre as reformas feitas em muitos países, em especial na América Latina. E em boa parte dos casos sob os auspícios do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial. Porém, com o tempo, percebeu-se que a receita não era tão consensual assim. E o consenso que existia, como é natural, foi mudando e diminuindo.

A recente decisão dos governos dos Estados Unidos e de vários países europeus de intervir no sistema financeiro em resposta à crise coloca mais uma vez em xeque a não intervenção do Estado no domínio econômico como dogma e a construção de um Estado mínimo como diretriz. O desgaste de posições ideológicas fundamentalistas mostrou o esgotamento da ideia de oposição entre Estado e mercado. A crise tende a fortalecer a percepção da complementaridade entre os dois. É preciso Estado para suprir as falhas de mercado. E mercado para suprir falhas de governo.

A CRISE E OS NOVOS VENTOS DA GEOPOLÍTICA

Nas últimas décadas, nos habituamos a ver as crises atingirem em cheio os países em

¹ Referência aos egressos da Universidade de Chicago que trabalharam no governo de Augusto Pinochet.

desenvolvimento, chegando como meras “marolas” ao mundo industrializado, cujo papel era o de socorrer latino-americanos, russos, asiáticos, ou quem quer que estivesse em maus lençóis, via pacotes de organismos financeiros multilaterais. Agora, são os antigos salvadores que estão no epicentro dos problemas, o que coloca países como Brasil, Índia, China e África do Sul, em ascensão e não diretamente relacionados à crise atual, em posição de ainda maior relevo perante os países desenvolvidos.

A crise deu muito mais ênfase aos argumentos de que os mercados precisam de governança multilateral e de que a era da hegemonia econômica, política e cultural sem esforço do Ocidente está chegando ao fim. A própria eleição de um defensor da concertação multilateral como Barack Obama para a presidência dos Estados Unidos é um indicativo do quanto esses argumentos ganharam força.

Essa nova realidade, contudo, ainda não se refletiu na estrutura e no funcionamento de fóruns e instituições internacionais. Os países ricos, naturalmente, não têm pressa em compartilhar poder. Já vislumbram essa necessidade, mas pretendem que as mudanças obedeçam aos termos e ao ritmo que desejarem. De qualquer modo, no novo cenário que se desenha, com a superação da ideia de oposição entre Estado e mercado, e com os países em desenvolvimento despontando como partícipes de maior peso na arena global, é fundamental que os países da América Latina se mobilizem em torno da discussão sobre a reconstrução da governança pública.

O PAPEL DO ESTADO PÓS-CONSENSO DE WASHINGTON

Toda essa reflexão pós-Consenso de Washington aponta necessariamente para uma redefinição do papel estratégico do Estado, com mudanças capazes de reorientá-lo de modo a responder aos

desafios do século XXI. A complexidade crescente dos mercados e das questões sociais impõe a busca de respostas mais sofisticadas por parte do Estado, rechaçando tanto a postura passiva de

A complexidade crescente dos mercados e das questões sociais impõe a busca de respostas mais sofisticadas por parte do Estado, rechaçando tanto a postura passiva de corte liberal quanto o retorno puro e simples ao modelo autárquico e tecnocrático do passado autoritário

corte liberal quanto o retorno puro e simples ao modelo autárquico e tecnocrático do passado autoritário.

Evidencia-se cada vez mais o papel indispensável do Estado na busca das soluções esperadas pela sociedade, por meio da formulação de políticas, da promoção da compe-

titividade, da regulação dos mercados e da provisão de bens públicos. As políticas devem ser o foco da ação pública sem deixar de lado a busca de uma economia cada vez mais competitiva. Isso implica aprimorar a gestão de modo a racionalizar gastos sem comprometer o atendimento à população. Reafirma-se, assim, a importância do tema gestão pública na agenda dos governos, dada a centralidade da preocupação com a capacidade institucional do Estado para cumprir seu papel. A pró-atividade estatal deve ser a característica mais marcante nesta nova etapa, construindo, em ambiente democrático, um novo modelo de governança pública, baseado na concertação política e na introdução de novos modelos de gestão, alinhados com as melhores práticas internacionais no campo da administração pública.

O governo central nos Estados federais tem que ser cada vez mais um núcleo de inteligência e coordenação, tanto “para cima”, no que se refere à articulação para a constituição de esferas supranacionais de governança (como a União das Nações Sul-Americanas – Unasul no espaço regional sul-americano e a UE no espaço europeu), como “para baixo”, em relação aos entes subnacionais, com as atividades de prestação de serviços sendo repassadas para as esferas estadual e municipal. Estados e municípios devem ter mais responsabilidades no fomento do desenvolvimento integrado e sustentável de seus territórios, na atração de investimentos

e na melhoria do ambiente de negócios. Para fazer frente a tais responsabilidades é necessário aumentar e fortalecer as capacidades institucionais desses entes subnacionais.

Além disso, o Estado deve ser o mais receptivo possível às demandas da sociedade, atentando para a transparência no encaminhamento dos interesses dos diversos grupos. É importante que haja respeito mútuo entre Estado e mer-

cado, reconhecidos ambos como instrumentos legítimos de regulação social e econômica. Isso tudo sem esquecer o fortalecimento cada vez maior do terceiro setor, participe também legítimo do jogo.

Cada vez mais o papel do Estado, seguindo a tendência internacional, será o de garantir a qualidade da estrutura regulatória, constituindo um sistema de gerenciamento regulatório e assegurando a qualidade das regras, novas e antigas, de forma a proporcionar o melhor ambiente possível para que cidadãos e empresas observem seus direitos e obrigações.

O CONTEXTO BRASILEIRO

Em pouco mais de uma década, o Brasil passou por transformações significativas. Temos hoje uma economia sólida e estável, com inflação baixa, comprometida com a responsabilidade fiscal sem a necessidade de acordos com o FMI, e crescendo com atenção às questões sociais. O país alcançou um patamar de desenvolvimento econômico que o projeta entre as maiores economias do mundo e amplia suas responsabilidades no cenário mundial e regional. Essa evolução, paradoxalmente, coloca em evidência o quanto ainda está por ser feito, principalmente porque as competências para estimular o crescimento sustentado não são as mesmas requeridas para estabilizar a economia. Essa evolução indica que é a hora de investir ainda mais na excelência em gestão.

O Estado brasileiro precisa garantir um ambiente regulatório e de gestão de política econômica que estimule ainda mais investimentos privados, suprindo possíveis falhas de mercado e assegurando a provisão de bens públicos

O Estado brasileiro precisa garantir um ambiente regulatório e de gestão de política econômica que estimule ainda mais investimentos privados, suprindo possíveis falhas de mercado e assegurando a provi-

são de bens públicos, direta ou indiretamente, em especial no que concerne à infraestrutura produtiva e social necessária para a integração nacional e regional, como tem sido feito com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Tudo

isso sem deixar de lado suas responsabilidades na implementação de políticas de distribuição progressiva de renda que revertam o quadro de profundas desigualdades sociais, instituindo redes de proteção e fomentando a inclusão socioeconômica dos decis mais pobres da população, como acontece com o Programa Bolsa Família.

O Brasil entrou na era de redefinição do papel do Estado em situação singular. Mais de 40 anos depois do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da administração federal, e após uma sucessão de medidas de modernização e reforma administrativa iniciadas e não completamente concluídas, a administração pública brasileira enfrenta o paradoxo de conviver com práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais. A coexistência de setores de visão feudal, com práticas anacrônicas, ao lado de áreas modernas, com métodos gerenciais inovadores, exige o desenho de estratégias diferenciadas de ação, adequadas a cada contexto.

De forma geral, a máquina pública encontra-se desaparelhada e orientada por marcos legais e normativos obsoletos, muitos deles desalinhados em relação a dispositivos constitucionais, incluindo alguns ainda não regulamentados. Essa situação submete o Estado a um risco excessivamente alto de judicialização e, de forma contraditória, estimula uma lógica de escapismo da legislação vigente.

A promulgação da Constituição Federal de 1988, cujo núcleo essencial é a defesa dos direitos individuais e sociais, não foi acompanhada do

necessário aporte de recursos de diversas naturezas para habilitar o Estado a implementar políticas sociais e gerir uma administração pública complexa, com relações crescentes de parceria com o mercado e com o terceiro setor, em um ambiente de participação democrática. A ampliação do aparelho estatal, no modelo de ação descentralizada, com baixo investimento na profissionalização da burocracia e uso intensivo do instituto da terceirização, resultou em perda das capacidades de execução e de coordenação central, com consequentes fragmentação e descontrole internos.

A descentralização de atividades pressupõe supervisão e controle. E a atuação em rede – própria de ambientes complexos, em que interagem atores públicos, sociais e do mercado – requer competências de coordenação, de construção de consensos e de atuação em parcerias, para garantir o alinhamento dos resultados aos macro-objetivos de governo e às políticas públicas setoriais.

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Percebe-se atualmente uma convergência entre gestores públicos, especialistas e formadores de opinião a respeito das fragilidades e potencialidades do Estado brasileiro e da necessidade de conceber uma agenda propositiva de reforma da gestão pública, de natureza federativa. Atentos ao momento de redefinição do papel estratégico do Estado, conscientes do déficit de gestão no Estado brasileiro e convencidos de que as respostas dos governos às demandas da sociedade não podem ficar restritas à ação de um só órgão ou instituição, e nem mesmo a uma única esfera de governo, gestores públicos dos estados e da União reuniram-se em Brasília em maio de 2008 para discutir uma agenda estratégica. O resultado do encontro foi a “Carta de Brasília sobre Gestão Pública”, assinada pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (Consad) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O documento convalida o posicionamento sobre a necessidade de promover uma coalização de forças no país.

Os signatários da Carta comprometeram-se com um pacto para melhorar a gestão pública, partindo do princípio de que é imprescindível orientar a ação do Estado para resultados, tendo como foco o cidadão e, ao mesmo tempo, garantir a qualidade do gasto público, tudo isso sob o manto da boa governança. Ao elaborar o documento os gestores públicos levaram em conta que, diante das restrições de recursos públicos, de um lado, e do aumento das demandas sociais, de outro, faz-se necessário que os governos atuem preventivamente, antecipando-se a problemas e descartando soluções simplistas e fragmentadas, como a busca da redução linear de gastos a qualquer custo.

As diretrizes dispostas na Carta, que em maior ou menor grau já estão sendo implementadas por governos estaduais e pelo governo federal, envolvem oito frentes de atuação: simplificação dos processos de trabalho, com redução do excesso de regras e controles; melhor articulação entre planejamento e orçamento, com gestão orçamentária menos rígida e voltada para resultados; melhor coordenação de ações intra e entre governos; revisão do marco legal, incluindo alteração da Lei de Licitações e revisão das formas jurídico-institucionais vigentes; prevenção e

1.	Gestão de pessoas	Profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho
2.	Modelos de gestão	Simplificar os processos de trabalho, orientar a atuação do Estado para resultados e incentivar a boa gestão
3.	Instrumentos do ciclo de gestão	Propiciar melhor articulação entre planejamento e orçamento, e tornar o modelo de gestão orçamentária menos rígido
4.	Mecanismos de coordenação e integração	Desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos
5.	Uso intensivo de tecnologia	Aprimorar os sistemas de informação, adotar ferramentas de gestão modernas e implementar mecanismos de gestão do conhecimento
6.	Marco legal	Rever o marco legal de forma a propiciar as condições estruturais necessárias para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial
7.	Prevenção e combate à corrupção	Reforçar e institucionalizar mecanismos de transparência e controle social
8.	Realização de estudos e pesquisas	

Quadro 1
As diretrizes da Carta de Brasília

combate à corrupção, com ênfase em mecanismos de transparência e controle social; profissionalização e capacitação contínua da força de trabalho; uso intensivo de tecnologia como ferramenta de apoio à gestão; estudos e pesquisas como subsídios para políticas de modernização do Estado.

Nesse processo de reforma da gestão pública, são várias as fronteiras que o Brasil precisa ultrapassar. É um processo gradual e que deve ser compreendido como um conjunto de pequenas reformas. O sucesso para atingir essas metas passa pelo envolvimento de cada vez mais atores, incluindo todos os níveis de governo, todos os poderes e a sociedade.

OS DESAFIOS

Abaixo são apresentadas algumas iniciativas do governo brasileiro inseridas na lógica de melhora da gestão pública contida na Carta de Brasília. Não se trata de uma lista exaustiva e sim de uma seleção de ações emblemáticas alinhadas com as diretrizes propostas no documento. Esse alinhamento não deve ser entendido como algo estanque, visto que várias das iniciativas poderiam ser consideradas alinhadas a mais de uma das diretrizes, tendo sido colocadas sob uma delas apenas para fins de organização.

Gestão de pessoas

A busca da excelência na gestão de pessoas na administração pública é um desafio central em qualquer agenda de melhoria da gestão. Desde 2003, a política de gestão da força de trabalho no Poder Executivo federal tem por norte a recomposição da força de trabalho, priorizando setores mais carentes e atendendo demandas inadiáveis para o projeto de desenvolvimento do país.

Merecem destaque em termos de política de gestão de pessoas as iniciativas do governo

federal em três dimensões: recomposição da força de trabalho, criação de novas carreiras e busca da profissionalização dos cargos de direção na administração pública federal.

Merecem destaque em termos de política de gestão de pessoas as iniciativas do governo federal em três dimensões: recomposição da força de trabalho, criação de novas carreiras e busca da profissionalização dos cargos de direção na administração pública federal

Recomposição da força de trabalho

O processo de recomposição da força de trabalho visa ao fortalecimento da capacidade de atuação da burocracia federal diante das crescentes demandas e à reposição de servidores frente às aposentadorias

e evasões, e está beneficiando diversos setores da administração pública, dotando os órgãos de melhores condições institucionais para o cumprimento de sua missão. Tal política segue a premissa de que as pessoas são o que há de mais importante para a melhoria do desempenho das organizações públicas.

Do total de 45.580 vagas de concursos autorizadas no ano passado, 63,4% foram destinadas à área da educação, considerada prioridade pelo governo federal. Porém, outras áreas que executam programas importantes e tinham déficit quantitativo e qualitativo de pessoal também foram contempladas. Tal esforço incluiu a estruturação das agências reguladoras e do Sistema de Defesa da Concorrência, a ampliação dos programas sociais, o reforço aos órgãos de controle, o fortalecimento da Polícia Federal e a ampliação dos quadros do ciclo de gestão.

A Lei Orçamentária Anual para 2009 prevê autorizar concursos públicos até o patamar de 30.879 vagas, com forte presença, mais uma vez, da área de Seguridade Social, Educação e Esportes, com 20.228 vagas, e da substituição de terceirizados, com 19.423 vagas, das quais 13.778 destinadas a substituições na área de educação.

Outra iniciativa que merece destaque é a alteração na lei² que trata da contratação por tempo

² Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

determinado, que passou a contemplar mais situações de urgência que demandam a contratação temporária, seja para implantação de órgãos ou entidades, para fazer frente a novas atribuições das organizações já existentes, ou para lidar com aumento transitório no volume de trabalho. Essas mudanças, dentre outras feitas na legislação em 2008, ajudam a evitar a manutenção de um efetivo dimensionado para um volume menor de trabalho, o que redundava em serviços públicos lentos, acúmulo de demandas não atendidas, projetos não analisados. Afastam também a necessidade de manter uma força de trabalho superdimensionada, com o conseqüente desperdício de recursos públicos. Além disso, há redução de custos de transação em relação ao uso da mão de obra terceirizada em razão da eliminação dos intermediários.

Novas carreiras

O governo está investindo em novas carreiras para substituir funcionários com baixas qualificação, remuneração e valorização, que vinham operando a máquina pública em algumas áreas críticas, por quadros técnicos qualificados, aumentando sua produtividade e melhorando a qualidade do gasto público. Tal esforço reveste-se de importância ainda maior quando se leva em conta a crescente profissionalização e a forte inserção na máquina pública das carreiras da área de controle, o que deixava executores com baixa qualificação em situação cada vez mais vulnerável, em especial nos setores em que, historicamente, registra-se deficiência de quadros técnicos qualificados.

Em 2008, o governo criou cargos de Especialista em Infraestrutura e de Analista de Infraestrutura, possibilitando à administração pública federal o recrutamento de profissionais com alto nível de qualificação para atuar nessa área prioritária para o desenvolvimento do país, por tratar de gargalos estruturais do crescimento. No ano passado, foi autorizada a contratação de 84 Especialistas em

Infraestrutura e 516 Analistas de Infraestrutura. Os profissionais já recrutados, 549 engenheiros, foram alocados, prioritariamente, em órgãos que desempenham atividades do Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC.

Também é inegável a carência de quadros especializados na área social. Daí a proposta do governo para a criação da carreira de Desenvolvimento de Políticas

Sociais³, atualmente em tramitação no Senado. O foco dos servidores da nova carreira serão atividades de assistência técnica, monitoramento e avaliação de programas e projetos na área social. O Projeto de Lei prevê a criação de 2.400 cargos de Analista Técnico de Políticas Sociais.

Para fortalecer as áreas-meio dos ministérios, aprimorando as atividades administrativas e logísticas de nível superior, foi enviado projeto para a criação da carreira de Analista Executivo, em tramitação na Câmara dos Deputados⁴. A finalidade é prover 2.190 cargos para profissionais qualificados para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível superior, em especial nos serviços de suporte administrativo dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional.

Profissionalização

O estabelecimento de uma agenda que articule os grandes processos da Administração Pública, integrando planejamento, orçamento e gestão, sempre com foco em resultados, deve ser aliado à profissionalização da operação e dos níveis táticos de direção e assessoramento envolvidos nesses processos.

A filiação política é natural nos níveis de direção estratégica, onde o assessoramento tende a ser em parte profissionalizado (no sentido de ser feito por funcionários de carreira) e em parte exercido por funcionários indicados. Funções de direção

A finalidade é prover 2.190 cargos para profissionais qualificados para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível superior

³ Projeto de Lei 3.452/2008.

⁴ Projeto de Lei 3.952/2008.

intermediária e de caráter tático-operacional e funções profissionais operacionais têm que ser profissionalizadas. O grande desafio que se coloca é garantir, por um lado, o legítimo comando político do governo eleito e, por outro, o preparo necessário para a gestão pública, com estabilidade que assegure a continuidade do funcionamento da máquina pública. Espera-se, sempre, que o relacionamento entre os funcionários indicados e os de carreira seja o mais profissional possível, tendo em vista que ambos têm legitimidade e boas razões para estar onde estão.

O governo federal vem buscando reduzir a quantidade de funções de livre provimento em prol de funções ocupadas por servidores de carreira, no intuito de ampliar a capacidade técnica do Estado para a condução de políticas públicas. Esse processo foi iniciado em 2005⁵, com a definição de percentuais mínimos dos cargos em comissão⁶ a serem ocupados por servidores públicos efetivos.

Em outubro de 2008, mais de 71% dos cargos comissionados eram ocupados por servidores com vínculo. Mesmo nos cargos mais elevados⁷, mais da metade dos servidores têm vínculo.

Agora o governo quer ir além. Em 2008, enviou ao Congresso Nacional um projeto que cria as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE)⁸, atualmente em tramitação na Câmara dos Deputados. O projeto prevê a destinação privativa de uma parte das funções comissionadas a servidores públicos ocupantes de cargo efetivo.

As FCPE destinar-se-ão ao exercício de atividades de direção, chefia e assessoramento nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, e serão preenchidas mediante utilização de critérios de mérito e competências, implicando em capacitação como um

dos requisitos para sua ocupação. A política de profissionalização no Poder Executivo federal tem sido acompanhada de um aperfeiçoamento constante dos mecanismos de qualificação e capacitação. Por isso o projeto prevê, ainda, a inclusão, nos planos de capacitação dos órgãos e entidades do Poder Executivo, de ações voltadas à habilitação de servidores para o exercício das FCPE.

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Programa Bolsa Família articulam a ação de diversos ministérios e têm impacto em todas as regiões do país

Modelos de gestão

O governo federal vem buscando acentuar o foco nas ações finalísticas e, claro, na satisfação do cidadão, além de eliminar superposições de ações e estabelecer melhores mecanismos de coordenação entre elas, reduzindo custos sem prejuízo da quantidade e da qualidade dos serviços prestados. São apresentadas aqui iniciativas para facilitar a vida do cidadão e das empresas: simplificação do atendimento, aposentadoria em 30 minutos, centrais de atendimento integrado, Super Simples e Redesim.

No que diz respeito ao aumento da produtividade e à melhora do desempenho da máquina pública, há iniciativas que envolvem não só o incremento da eficiência, da efetividade e da eficácia estatal, como o Anteprojeto de Lei de Contratação, o Portal de Convênios e o Comprasnet – estes dois últimos listados em itens posteriores –, mas também o adequado provimento de recursos humanos na administração pública federal, como as iniciativas apresentadas acima, no item gestão de pessoas.

Por fim, porém não menos importante, o governo federal vem buscando aperfeiçoar os programas que organizam a ação governamental. O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Programa Bolsa Família articulam a ação de diversos ministérios e têm impacto em todas as regiões do país, configurando exemplos de gestão intensiva de investimentos estratégicos e de gestão integrada de políticas sociais.

⁵ Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.

⁶ Cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS).

⁷ DAS superiores a 4.

⁸ PL 3.429/2008.

Simplificação do atendimento ao cidadão

A proposta de “Decreto de Simplificação do Atendimento Prestado ao Cidadão”, desenvolvida sob coordenação da Secretaria de Gestão (Seges) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi colocada em consulta pública Casa Civil da Presidência da República. Seu objetivo é melhorar o desempenho da administração e simplificar os serviços dos órgãos federais nas áreas de atendimento ao cidadão, por meio da redução das exigências de apresentação de documentos.

A proposta ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos oficiais e impede os órgãos e entidades do Poder Executivo de exigir do cidadão informações que já são do seu conhecimento e que integrem banco de dados oficiais. Além disso, institui a Carta de Serviços ao Cidadão, que terá informações sobre o padrão do atendimento, prioridades, tempo de espera, prazo para cumprimento de serviços, mecanismos de comunicação, entre outros itens. A proposta foi materializada mediante a edição do Decreto nº 6.932/2009.

Aposentadoria em 30 minutos

Em janeiro de 2009, o Ministério da Previdência Social (MPS) implantou uma inovação que vem facilitando enormemente a vida do cidadão: a concessão de aposentadoria⁹ e salário-maternidade em 30 minutos. Poucos anos atrás, era comum os telejornais mostrarem pessoas de idade avançada esperando por horas a fio pela concessão do benefício. Em alguns casos, o processo chegava a levar meses. Agora, o trabalhador agenda o atendimento por telefone, no sítio da Previdência Social ou nos postos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), para receber o benefício em minutos. Isso só não acontece quando falta no sistema alguma

informação sobre o tempo de contribuição do trabalhador. Nesses casos, ele deve apresentar a carteira de trabalho ou os carnês do INSS.

Centrais de atendimento integrado

O foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado que para as empresas porque requer a superação de diferenças de

prioridades entre as várias áreas e os vários níveis de governo – o que já vem sendo feito em projetos de espaços de serviços integrados ao cidadão, como o “SAC” baiano, o “Poupa Tempo” paulista e o “Na Hora” do Distrito Federal. A competição entre áreas e níveis pelo reconhecimento do usuário final não pode ser mais importante do que a qualidade do serviço prestado. Isso evita que, para obter um serviço a que tem direito, o cidadão precise bater em inúmeras portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a Administração Pública já dispõe.

Super Simples¹⁰

O regime especial unificado de pagamento de impostos e contribuições devidos à União, aos estados e aos municípios conhecido como Simples Nacional ou Super Simples foi instituído em 2007, dando tratamento tributário diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, que se beneficiaram de uma grande redução da burocracia e em muitos casos da carga tributária.

Redesim¹¹

A Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios, ou Redesim, é um sistema integrado que permite a abertura, fechamento, alteração e legalização de empresas em todas as Juntas Comerciais do Brasil, simplificando

O foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado que para as empresas porque requer a superação de diferenças de prioridades entre as várias áreas e os vários níveis de governo

⁹ Tanto por idade quanto por tempo de contribuição.

¹⁰ <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>

¹¹ <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1982>

procedimentos e reduzindo a burocracia ao mínimo necessário. Este sistema fará a integração de todos os processos dos órgãos e entidades responsáveis pelo registro, inscrição, alteração e baixa das empresas por meio de uma única entrada de dados e de documentos, acessada via Internet. Com a Redesim, os usuários também poderão obter informações e orientações pela Internet. A Redesim está prevista para entrar em funcionamento no segundo semestre de 2009, e será administrada por um comitê gestor presidido pelo ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Anteprojeto de Lei de Contratualização

Trata-se de proposta elaborada pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento para aperfeiçoar o desempenho institucional na esfera pública federal, regulamentando os artigos 37 e 39 da Constituição Federal, relativos a contratos de desempenho e aproveitamento das economias geradas com despesas correntes.

Os contratos de desempenho formalizam o compromisso de unidades da administração pública direta ou indireta com seus órgãos supervisores para o cumprimento de metas de desempenho. O foco é o resultado em si. As metas fixadas devem ser compatíveis com as orientações de governo e as políticas públicas prioritárias. Além de incentivar a gestão por resultados, o contrato de desempenho promove a prestação de contas dos gestores e a transparência sobre os resultados obtidos, o que facilita o controle social.

Em havendo bons resultados no cumprimento das metas, os órgãos poderão gozar de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira, e até mesmo pagar bônus a seus servidores, caso haja previsão no contrato de desempenho. Por outro lado, caso as metas pactuadas sejam descumpridas em decorrência de má gestão, culpa ou dolo, o contrato poderá ser rescindido e os administradores responsabilizados.

Em havendo bons resultados no cumprimento das metas, os órgãos poderão gozar de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira, e até mesmo pagar bônus a seus servidores, caso haja previsão no contrato de desempenho

Já a economia com despesas correntes (recursos orçamentários de custeio não executados pelo órgão ou entidade) tem como foco o aumento da produtividade via projetos de inovação que possibilitem a redução de gastos (com manutenção predial, transporte, diárias, passagens, compra de materiais, consultoria e terceirização, entre outros), liberando recursos para investimentos para a população. Os servidores em exercício nos órgãos em que houver economia serão contemplados com premiação.

Programa de Aceleração do Crescimento¹²

A expansão do investimento em infraestrutura é condição fundamental para a aceleração do desenvolvimento sustentável no Brasil. Dessa forma, o país poderá superar os gargalos da economia e estimular o aumento da produtividade e a diminuição das desigualdades regionais e sociais. O PAC é um novo conceito de investimento em infraestrutura que, aliado a medidas econômicas, vai estimular os setores produtivos e, ao mesmo tempo, levar benefícios sociais para todas as regiões do país. Em quatro anos, o total de investimentos em infraestrutura será da ordem de R\$ 503,9 bilhões, nas áreas de transporte, energia, saneamento, habitação e recursos hídricos.

O conjunto de investimentos está organizado em três eixos: Infraestrutura Logística, envolvendo a construção e ampliação de rodovias, ferrovias, portos, aeroportos e hidrovias; Infraestrutura Energética, correspondendo à geração e transmissão de energia elétrica, produção, exploração e transporte de petróleo, gás natural e combustíveis renováveis; e Infraestrutura Social e Urbana, englobando saneamento, habitação, metrô, trens urbanos, universalização do programa Luz para Todos e recursos hídricos. Para a Infraestrutura Logística, a previsão

¹² <http://www.brasil.gov.br/pac/>

de investimentos de 2007 a 2010 é de R\$ 58,3 bilhões; para a Energética, R\$ 274,8 bilhões; e para a Social e Urbana, R\$ 170,8 bilhões.

Outro pilar do PAC é a desoneração de tributos para incentivar mais investimentos no Brasil. O PAC contempla também medidas fiscais de longo prazo, como é o caso do controle das despesas com a folha de pagamento e da modernização do processo de licitação, fundamentais para garantir o equilíbrio dos gastos públicos, bem como medidas de estímulo ao crédito e financiamento.

Tudo isso tem o intuito de estimular o crescimento do PIB e do emprego, intensificando ainda mais a inclusão social e a melhora na distribuição de renda. Mais que um plano de expansão do investimento, o PAC quer introduzir um novo conceito de investimento em infraestrutura no Brasil, que faz das obras de infraestrutura um instrumento de universalização dos benefícios econômicos e sociais para todas as regiões do país.

O PAC é coordenado pelo Comitê Gestor do PAC (CGPAC), composto pelos ministros da Casa Civil, da Fazenda e do Planejamento. A gestão do PAC contempla o monitoramento sistemático e contínuo das ações necessárias ao bom andamento das obras, com produção de informações sintéticas e em tempo hábil, o que permite rápida avaliação das situações e eventuais correções nas ações monitoradas. O Sispac subsidia os processos do PAC por meio da consolidação das informações das ações e das metas, além de acompanhamento dos resultados de implementação e execução do PAC.

Programa Bolsa Família¹³

O programa Bolsa Família é um programa de transferência direta de renda com condicionalidades, que beneficia famílias em situação de pobreza e extrema pobreza. O programa do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)

integra a estratégia “Fome Zero”, que visa assegurar o direito humano à alimentação adequada, promovendo a segurança alimentar e nutricional, e contribuindo para a erradicação da extrema pobreza e para a conquista da cidadania pela parcela da população mais vulnerável à fome.

O programa pauta-se na articulação de três dimensões essenciais à superação da fome e da pobreza. A primeira trata da promoção do alívio imediato da pobreza, por meio da transferência direta de renda à família. A segunda, do reforço ao exercício de direitos sociais básicos nas áreas de saúde e educação, por meio do cumprimento das condicionalidades, o que contribui para que as famílias consigam romper o ciclo da pobreza entre gerações. A terceira, da coordenação com programas complementares, que têm por objetivo o desenvolvimento das famílias, de modo que os beneficiários do Bolsa Família consigam superar a situação de vulnerabilidade e pobreza. São exemplos de programas complementares os programas de geração de trabalho e renda, de alfabetização de adultos, de fornecimento de registro civil e demais documentos.

O Bolsa Família é considerado um dos principais programas de combate à pobreza do mundo, e já teve sua eficiência atestada. Pesquisas mostram que, nos lares atendidos, além de aumento do acesso à alimentação e vestuário infantil, as crianças frequentam mais o sistema de ensino e abandonam menos a escola. As famílias também trabalham mais.

Instrumentos do ciclo de gestão

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão está propondo à Presidência da República um decreto que regulamenta a gestão orçamentária, no intuito de aperfeiçoar os instrumentos de execução do gasto público, possibilitando mais resultados para a sociedade. O decreto tem por princípios a simplificação dos processos de execução orçamentária, sua flexibilização, a priorização dos projetos já em execução, a segurança quanto aos recursos disponíveis

¹³ <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/>

para a execução da despesa, com a consequente redução da insegurança para os prestadores de serviços, e a contratualização gerencial entre órgãos executores e centrais.

O Ministério também está desenhando propostas para Programação Plurianual da Despesa e mudanças no decreto de gestão do Plano Plurianual, com melhora da formulação e avaliação de seus programas.

Ainda no que diz respeito aos instrumentos do ciclo de gestão, o Ministério vem buscando a melhora do desempenho da administração pública federal através do aperfeiçoamento e integração dos Sistemas Estruturantes da Administração Pública, responsáveis pelos processos de planejamento, de orçamento, de administração de pessoal, de patrimônio da União, de coordenação das empresas estatais, de estruturas organizacionais e de compras.

Agenda federativa

Outra frente de ação importante é a da integração das ações públicas no território, quer sejam as dos diversos setoriais de um mesmo nível de governo, quer sejam as dos diversos níveis de governo da Federação. Isso requer atenção ao fortalecimento das capacidades institucionais de estados e municípios, no contexto de uma agenda federativa. No Brasil há uma estrutura administrativa específica para cuidar desse tema: a Subchefia de Assuntos Federativos (SAF), subordinada à Secretaria de Relações Institucionais.

O governo federal atua em estreita cooperação com os entes subnacionais e as entidades da sociedade civil na implementação de políticas públicas de fundamental importância. Porém o processo de transferência de recursos da União para esses entes e entidades é fragmentado e muitas vezes de difícil entendimento e utilização. As ofertas do governo federal voltadas ao apoio às administrações municipais e estaduais estão dispersas em vários órgãos. Apresentam-se em

múltiplos formatos e, algumas vezes, se sobrepõem. Além disso, não existiam mecanismos para canalizar e organizar as demandas dos entes, de modo a subsidiar o direcionamento das ações e dos programas do governo federal.

Ficava evidente a necessidade de melhorar os mecanismos de interlocução com estados e municípios, em especial no que se refere à simplificação do processo de descentralização de recursos, à transparência e à integração das ações no

território. Por isso, o governo federal desenvolveu uma nova sistemática de transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse: o Sistema de Gestão de Convênios, Contratos de Repasse e Termos de Parcerias (Siconv), também conhecido como Portal de Convênios, sistema baseado em *web* gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O Siconv é uma ação de simplificação da relação entre os entes da Federação que facilitará o acesso de inúmeros potenciais convenientes e contratados aos vários programas de governo e tornará mais simples a comunicação de demandas não contempladas por esses programas. Assim, haverá maior interação entre a União e os demais entes federativos, melhorando o mapeamento das demandas por políticas públicas. O Siconv funcionará como um banco dos principais programas do governo federal que envolvam descentralização de recursos, por meio de uma interface completamente adaptada aos usuários finais, ou seja, os potenciais convenientes ou contratados.

Uso intensivo de tecnologia

Portal Comprasnet¹⁴

O Comprasnet traz mais transparência às contratações públicas porque nele a sociedade pode

¹⁴ <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=75&sub=109&sec=7>
<http://www.comprasnet.gov.br/>

acompanhar todos os procedimentos relativos às licitações eletrônicas, lances efetuados e propostas vencedoras, avisos de licitações, entre outros. O Comprasnet permite acompanhar os pregões em andamento, agendados e encerrados, e baixar editais. Também registra as licitações realizadas por modalidades tradicionais como carta-convite, tomada de preços e concorrência.

O uso massivo do pregão eletrônico na contratação de bens e serviços no governo federal é uma grande evolução nas contratações públicas. Realizado no portal Comprasnet, é a forma mais econômica de contratação porque funciona como um leilão reverso – vence quem oferecer o melhor preço. A sua utilização no governo federal obtém uma economia média entre 15% e 20%. Também é a modalidade mais rápida. São aproximadamente 17 dias para realizar uma aquisição por meio do pregão eletrônico, enquanto uma concorrência leva até 120 dias para efetivar-se.

O pregão eletrônico é o mais seguro porque os fornecedores participantes não são revelados até o encerramento da sessão pública realizada pela Internet. Também democratiza o acesso das empresas, especialmente as de pequeno porte, às aquisições governamentais. Em 2007 foram contratados R\$ 16,5 bilhões por pregão eletrônico, valor que representa quase 70% dos bens e serviços comuns licitados. Em 2008, a sua utilização gerou uma economia de R\$ 3,2 bilhões para os cofres públicos.

Portal do Software Público Brasileiro¹⁵

Há pouco mais de dois anos o Portal do Software Público compartilha soluções desenvolvidas pelo governo federal e por uma rede de parceiros. Hoje existem soluções de universidade públicas e privadas, de empresas, de prefeituras e da Câmara dos Deputados, criando uma aliança social cada vez mais forte em torno da iniciativa. O Portal conta

¹⁵ <http://www.softwarepublico.gov.br>

O pregão eletrônico é o mais seguro porque os fornecedores participantes não são revelados até o encerramento da sessão pública realizada pela Internet

atualmente com 22 soluções, mais de 40.000 pessoas com cadastro válido e grupos de interesse para discutir tecnologia da informação. As soluções atendem demandas das áreas de saneamento, educação, saúde, georeferenciamento, TV Digital e gestão de Tecnologia da Informação.

Marco legal

Um dos mais importantes e audaciosos projetos da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão consiste em promover a atualização do marco legal que trata da organização jurídico-institucional da administração pública federal, hoje ainda referenciado no Decreto-Lei 200/1967, mencionado anteriormente quando se discutiu o contexto da administração pública brasileira neste momento de redefinição do papel do Estado. Para promover a necessária atualização do marco legal é preciso, antes de mais nada, compreender bem as categorias jurídicas existentes no setor público, ou seja, a administração direta, o modelo de autarquia, de fundação, de empresa pública e de sociedade de economia mista, analisando as finalidades de cada um e as principais características de seus estatutos jurídicos.

Além disso, é importante compreender as formas de relacionamento do setor público com os entes do terceiro setor, em especial aqueles com os quais a administração mantém relação de fomento e parceria, como as Organizações Sociais (OS), as Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIP) e os serviços sociais autônomos.

Para subsidiar o debate em torno dessas questões e elaborar um Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal, o ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão constituiu comissão de juristas reconhecidos nacionalmente no âmbito do direito administrativo e constitucional. O projeto foi concluído e encontra-se em fase de discussão com os setores interessados.

Ainda no que diz respeito ao marco legal, o governo enviou ao Congresso Nacional uma série de projetos cuja aprovação trará grandes benefícios

para a gestão pública. Dentre eles, o ajuste na Lei de Licitações (PLC 32/2007), a aprovação da Lei das Agências Reguladoras (PL 3.337/2004), a criação das Fundações Públicas de Direito Privado, mais conhecidas como Fundações Estatais (PLP 92/2007), a reformulação do Sistema de Defesa da Concorrência (PLC 9/2009), a instituição da Previdência Complementar do Servidor (PL 1992/2007) e as emendas constitucionais antinepotismo (PEC 128/2003 e PEC 334/1996).

Prevenção e combate à corrupção

Controladoria-Geral da União

Em janeiro de 2003, a então Corregedoria-Geral da União foi transformada em Controladoria-Geral da União, com uma série de mudanças estruturais que reforçaram sua atuação. Desde então, vem recebendo substancial aporte de pessoal via concursos públicos, o que está conferindo mais dinamismo ao órgão. A partir de 2006, passou a ter a competência não só de detectar casos de corrupção, mas de antecipar-se a eles, desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

Portal da Transparência

Lançado pela CGU em novembro de 2004, o Portal da Transparência tem por objetivo aumentar a transparência da gestão pública e o combate à corrupção no Brasil. Nele, o cidadão pode acompanhar a execução financeira dos programas de governo, em âmbito federal, além de obter informações sobre os recursos públicos transferidos pelo governo federal a estados, municípios e Distrito Federal para a realização descentralizada das ações do governo.

Cartão de Pagamento do Governo Federal

Nesse mesmo contexto de incentivo à integridade e à transparência, o Cartão de Pagamento do Governo Federal substituiu gradativamente o uso dos cheques na Administração Pública federal,

eliminando, assim, várias etapas e processos de prestação de contas em papel. Com o cartão, tudo é feito por meio eletrônico, tornando o processo mais ágil, seguro, confiável e transparente. Qualquer pessoa pode ter acesso aos gastos por meio do Portal da Transparência.

Estudos e pesquisas

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as secretarias de Gestão e de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) fazem parte de um grupo que vem desenvolvendo de forma coordenada pesquisas sobre o emprego público. Estão sendo desenvolvidas, por exemplo, análises de metodologias que permitam obter parâmetros para definição do adequado dimensionamento da força de trabalho, de modo a propiciar uma gestão mais profissionalizada dos quadros de pessoal da administração pública federal. Também há estudos para subsidiar o aperfeiçoamento e a modernização do processo de recrutamento e seleção no âmbito da administração pública, além de pesquisas sobre carreiras, promoção e dirigentes públicos, entre outros. Os resultados desses estudos e pesquisas vão subsidiar a revisão da normatização de aspectos relativos a concursos públicos, bem como propiciar elementos consistentes para um melhor assessoramento aos diversos órgãos e entidades quanto ao planejamento de processos seletivos.

Os estudos da comissão de juristas, mencionados em item anterior, também se encaixam nessa linha de aperfeiçoamento da gestão. Além disso, o governo federal, em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), está iniciando um projeto chamado "Observatório Nacional da Gestão Pública". O objetivo é formar uma rede entre os pesquisadores da gestão pública, possibilitando a todos o acesso às mais recentes inovações em gestão pública em termos de boas práticas, pesquisas e ferramentas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento de redefinição do papel do Estado é preciso avançar na incorporação ao setor público das melhores práticas de gestão, com incentivos a desempenho e produtividade, sempre com transparência, participação e controle social. É necessário um grande esforço de simplificação dos processos de trabalho, evitando o excesso de regras e controles. O Estado deve reforçar o foco em resultados e rever mecanismos e instrumentos de avaliação de desempenho institucional. Deve desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos, de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições, e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos. Também é importante rever o marco legal, propiciando as condições estruturais necessárias e adequadas para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial. Completam essa agenda o aperfeiçoamento dos mecanismos de recrutamento, seleção, capacitação e gestão de pessoas no serviço público, o uso intensivo de tecnologias e o aperfeiçoamento dos mecanismos de contratação e licitação. Isso tudo é parte da agenda pactuada com o Consad, e em larga medida já vem sendo feito. Porém, enquanto algumas iniciativas estão em fase adiantada de implantação com grande sucesso, outras estão apenas começando ou não passam de embriões.

As ações apontadas neste trabalho, como já foi dito, não esgotam a agenda de gestão do governo brasileiro. Muitas iniciativas importantes, como aquelas relativas à governança corporativa das empresas estatais, ao Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação, à integração dos processos do comércio exterior, à regulamentação do *lobby* e às reformas no Judiciário (súmula vinculante, partilha em cartório, criação do Conselho Nacional de Justiça), para listar apenas algumas, não foram apresentadas por mera questão de espaço. Boa parte das iniciativas se articulam. Várias referem-se a mais de uma diretriz da Carta de Brasília, como também

já foi apontado. Isso é um bom indicativo do espaço sinérgico que existe para avançar cada vez mais na melhora da gestão pública, sempre incorporando novas metodologias, ferramentas e práticas modernas para a construção de um modelo de atuação em bases integradas e cooperativas orientado para resultados e com foco no cidadão. Trata-se, em síntese, de fazer do Estado uma instituição efetiva a favor da construção do País, promovendo o desenvolvimento em ambiente de governança democrática e participativa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Programa de Aceleração do Crescimento*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/>>.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. REDESIM. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1982>>.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. *Bolsa Família*. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/>>.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. *Super Simples*. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Comprasnet*. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>.
- _____. *Compras Públicas Mais Eficientes*. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=75&sub=109&sec=7>>.
- _____. *Portal do Software Público Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/>>.
- CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS ESTADUAIS DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil); BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Carta de Brasília sobre Gestão Pública*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cartas/carta_de_brasilia_mpog.pdf>.
- FUKUYAMA, F. *O fim da história e o último homem*. São Paulo: Rocco, 1992. 489 p.
- GARCIA, Ronaldo C. *Despesas correntes da União: visões, omissões e opções*. Brasília: IPEA, 2008. (Texto para discussão, 1319).
- HOBBSAWM, Eric J. *A era dos extremos – o breve Século XX (1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994. 632 p.
- NAIM, M. Facts and fashion in economic reforms: Washington Consensus or Washington Confusion". In: CONFERÊNCIA DO FMI SOBRE A SEGUNDA GERAÇÃO DE REFORMAS, 1999. Washington. Washington, DC, 1999.
- PESSOA, E.; MATTOS, F.; BRITTO, M. O emprego público não é excessivo no Brasil. *O Globo*, Rio de Janeiro, 18 jan. 2009.