

POLÍTICAS INOVADORAS EM GESTÃO NO BRASIL

Marcelo Viana Estevão de Moraes



POLÍTICAS INOVADORAS EM GESTÃO NO BRASIL

Marcelo Viana Estevão de Moraes

RESUMO

Um dos grandes desafios da administração pública atual é a proposição de iniciativas inovadoras em gestão no intuito de aprimorar o papel estratégico do Estado, assegurando não somente a melhoria do ambiente de negócios e o desenvolvimento econômico, por meio de ferramentas tradicionais, como também introduzindo mecanismos modernos que proporcionem maior participação da sociedade, transparência e celeridade ao funcionamento da máquina pública. Tendo como norte a democracia, a inovação deve pressupor a adoção de dispositivos como os da tecnologia da informação, de formulação de agendas compartilhadas com entes sub-nacionais, de melhoria dos instrumentos de governança, de profissionalização da função pública, assim como de diálogos internacionais de políticas. A administração pública federal brasileira tem realizado importantes iniciativas, como a proposição de normas que dispõem sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e sobre a implementação de contratos de desempenho institucional no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Outra medida trata da nova sistemática de relacionamento do governo federal com entes sub-nacionais. A nova sistemática de descentralização de recursos públicos, por exemplo, introduz inovações com foco na desburocratização, simplificação e desintermediação. Nesse aspecto, vale ressaltar o estabelecimento do "Portal dos Convênios", sistema web que facilita o acesso dos entes sub-nacionais aos diversos programas e recursos do governo federal. Este texto tem por principal objetivo descrever essas iniciativas inovadoras da administração pública federal brasileira em termos de gestão. As iniciativas descritas podem demonstrar como certas capacidades servem ao propósito de buscar eficiência da máquina pública e aprimoramento de conquistas sociais. O desafio deste tema é, portanto, mostrar como a inovação permeia o cotidiano dos agentes formuladores e implementadores de políticas públicas no Brasil. Note-se que o trabalho faz parte de um painel singular, denominado "Políticas Inovadoras em Gestão", do qual participam, além do secretário nacional para a área de gestão, secretários e outras autoridades estaduais da mesma seara, para apresentar e debater suas agendas de inovação em gestão pública. Assim, não houve maiores pretensões de rigor acadêmico. A escolha das iniciativas inovadoras apresentadas no trabalho baseou-se na importância assumida pelas mesmas dentro da agenda de gestão do Governo Federal. Elas estão divididas em seis eixos inter-relacionados. O primeiro deles diz respeito a inovações para facilitar a vida dos cidadãos e das empresas. O segundo trata de inovações na gestão de programas estruturantes, como o PAC e o Bolsa Família. O terceiro envolve inovações para melhorar o desempenho da máquina pública, como o projeto para celebração de contratos de desempenho institucional na Administração Pública Federal. O quarto eixo é relativo a inovações na agenda federativa, como a nova sistemática de relacionamento do governo federal com



entes sub-nacionais via “Portal dos Convênios”, que facilita o acesso dos estados e municípios aos diversos programas e recursos oferecidos pelo Governo Federal. O quinto trata das inovações em instrumentos do ciclo de gestão. O sexto eixo é relativo às inovações em termos de gestão de pessoas. Para além desses seis eixos, o trabalho descreve ainda duas iniciativas que perpassam tudo o que se possa empreender em termos de melhoria da gestão pública. Uma delas é a proposta de Lei Orgânica da Administração Pública, um esforço de adaptar o marco regulatório às exigências contemporâneas, aperfeiçoando o serviço público e melhorando a qualidade do atendimento ao cidadão. A proposta é resultado do trabalho voluntário desenvolvido por uma comissão integrada por respeitados juristas brasileiros, especialistas em Direito Administrativo. Com total autonomia, eles propuseram consolidar, atualizar e inovar o marco legal básico que rege o funcionamento da Administração, suas instituições, e as parcerias federativas e com entidades da sociedade civil. O documento elaborado pelos especialistas não constitui posição oficial de Governo, mas é um ponto de partida altamente qualificado para o debate sobre a modernização da legislação, a ser submetido, após escrutínio público, à apreciação do Congresso Nacional. A outra iniciativa é o movimento pela gestão pública. O Poder Público em suas esferas federal, estadual e municipal, o setor privado, o terceiro setor, a sociedade em geral podem e devem trabalhar juntos para mudar a gestão pública. Para dar suporte a esse processo participativo, o Ministério do Planejamento lançou o Portal da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br) e articula a Rede Nacional de Gestão Pública para integrar todos esses atores, tendo em vista que melhorar a gestão pública não é tarefa apenas do próprio serviço público.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
Objetivos.....	4
Metodologia.....	4
A redefinição do papel do Estado e o desafio da inovação.....	6
O contexto brasileiro.....	7
INOVAÇÕES EM GESTÃO PÚBLICA.....	9
1 Inovações para facilitar a vida dos cidadãos e das empresas.....	9
2 Inovações em programas estruturantes.....	11
3 Inovações para melhorar o desempenho da máquina pública.....	14
5 Inovações nos instrumentos do ciclo de gestão.....	18
LEI ORGÂNICA.....	22
MOVIMENTO PELA GESTÃO PÚBLICA.....	24
CONCLUSÕES.....	26
REFERÊNCIAS.....	27



INTRODUÇÃO

Objetivos

Neste momento de redefinição do papel estratégico do Estado para reorientá-lo de modo a responder aos desafios do século XXI, evidencia-se cada vez mais sua indispensável atuação na busca das soluções esperadas pela sociedade, por meio da formulação de políticas, da promoção da competitividade, da regulação dos mercados e da provisão de bens públicos, 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 sócio-econômica dos decis mais pobres da população.

Este texto tem por principal objetivo descrever iniciativas inovadoras da administração pública federal brasileira nesse sentido, do ponto de vista das inovações em termos de gestão. Note-se que o trabalho faz parte de um painel singular, denominado “Políticas Inovadoras em Gestão”, do qual participam, além do secretário nacional para a área de gestão, secretários e outras autoridades estaduais¹ da mesma seara, que vêm à Brasília por ocasião do “III Congresso Consad de Gestão Pública” para apresentar e debater suas agendas de inovação em gestão pública. Assim, embora estejam incluídas informações para contextualização e definições, não houve maiores pretensões de rigor acadêmico.

Metodologia

Dado o caráter pragmático do texto, conforme explicado acima, a escolha das iniciativas inovadoras apresentadas no trabalho baseou-se na importância assumida pelas mesmas dentro da agenda de gestão do Governo Federal. A aferição da relevância das iniciativas foi referenciada na experiência da Secretaria

¹ Rio de Janeiro, Mato Grosso e Goiás.



de Gestão sobre o tema, dada a participação do órgão no desenho, implementação e avaliação de diversas das ações, políticas e programas desenvolvidos desde 2003. A escolha também foi baseada nas discussões sobre o assunto ocorridas em reuniões, seminários, congressos, comissões e comitês. Muitas das iniciativas apresentadas partiram da própria Secretaria.

Dadas a limitação de tamanho do texto e a necessidade de dar explicações mínimas sobre cada uma das iniciativas, a lista deixa de fora uma série de itens que mereceriam menção. Trabalhos como o Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro e o Relatório de Atividades da Secretaria de Gestão em 2009 ajudaram a referendar os cortes, que limitaram as iniciativas àquelas apresentadas adiante.

Foram selecionados ações, projetos e programas que partem da premissa 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 boa governança, numa lógica democrática de inovação com transparência e participação, de flexibilidade da gestão e de manutenção de várias frentes de gestão ativa.

As iniciativas estão divididas nos seis eixos apresentados abaixo, que se inter-relacionam. O primeiro deles diz respeito a inovações para facilitar a vida dos cidadãos e das empresas. O segundo trata de inovações na gestão de programas estruturantes, como o PAC e o Bolsa Família. O terceiro envolve inovações para melhorar o desempenho da máquina pública, como o projeto para celebração de contratos de desempenho institucional na Administração Pública Federal. O quarto eixo é relativo a inovações na agenda federativa, como a nova sistemática de relacionamento do governo federal com entes sub-nacionais via “Portal dos Convênios”, que facilita o acesso dos estados e municípios aos diversos programas e recursos oferecidos pelo Governo Federal. O quinto trata das inovações em instrumentos do ciclo de gestão. O sexto eixo é relativo às inovações em termos de gestão de pessoas.



A redefinição do papel do Estado e o desafio da inovação

Diante da complexidade crescente dos mercados e das questões sociais, o Estado precisa dar respostas cada vez mais sofisticadas aos novos desafios, envolvendo crescente racionalização que permita liberar recursos para as políticas públicas complexas de que a população necessita.

As políticas devem ser o foco da ação pública sem perder de vista a busca de uma economia cada vez mais competitiva, com inovações de gestão que permitam racionalizar gastos sem comprometer o atendimento à população.

A pró-atividade estatal deve a característica mais marcante nesta nova etapa, construindo, em ambiente democrático, um novo modelo de governança pública, baseado na concertação política e nas inovações na gestão pública.

Cada vez mais o papel do Estado será o de garantir a qualidade da estrutura regulatória, assegurando a qualidade das regras de forma a proporcionar o melhor ambiente possível para que cidadãos e empresas observem seus direitos e obrigações.

O governo central nos Estados federais tem que ser cada vez mais um núcleo de inteligência e coordenação, tanto externamente, no que se refere à articulação para a constituição de esferas supra-nacionais de governança, como internamente, em relação aos entes sub-nacionais, 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 são necessárias políticas inovadoras de gestão que aumentem e fortaleçam as capacidades institucionais dos entes sub-nacionais.

A descentralização de atividades pressupõe supervisão e controle. E a atuação em rede – própria de ambientes complexos, em que interagem atores públicos, do terceiro setor 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.



Isso tudo tem de ser feito por um Estado o mais receptivo possível às demandas da sociedade, atentando para a transparência no encaminhamento dos interesses dos diversos grupos.

Em suma, um dos grandes desafios da administração pública atual é justamente a proposição das iniciativas inovadoras em gestão no intuito de aprimorar o papel estratégico do Estado, garantindo não somente a melhoria do ambiente de negócios e o desenvolvimento econômico, por meio de ferramentas tradicionais, como também introduzindo mecanismos modernos, inovadores, que proporcionem maior participação da sociedade, transparência e celeridade no funcionamento da máquina pública.

A inovação – aqui entendida como uma maneira nova de fazer algo, seja por mudanças substanciais ou incrementais – deve pressupor o uso da tecnologia da informação, a formulação de agendas compartilhadas com entes sub-nacionais, a melhoria dos instrumentos de governança e a profissionalização da função pública, assim como a adoção de diálogos internacionais de políticas.

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, em ambiente de responsabilidade fiscal, crescendo com atenção às questões sociais, inserida com sucesso no contexto global. Essas transformações tornaram nosso país mais forte para enfrentar a crise sem sofrer os fortes solavancos do passado.

O Brasil 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. A evolução indica que é a hora de investir cada vez mais na excelência em gestão, evitando soluções simplistas e fragmentadas como a busca da redução linear de gastos a qualquer custo.



Isso tem de ser feito sem deixar de lado a voz do cidadão. O atual governo tem lançado mão de diversos mecanismos de participação, como conferências, conselhos, consultas públicas, ouvidorias, o Plano Plurianual (PPA) e mesas de negociação. Dezenove conselhos nacionais foram criados desde 2003. Do início do governo até 2009 foram realizadas 60 conferências nacionais e internacionais, com a participação de aproximadamente quatro milhões de brasileiros nas etapas municipais, estaduais e nacionais. O dinamismo da participação social se traduz cada vez mais em políticas públicas inclusivas e ampliadoras da cidadania.

Um dos destaques é o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), criado em 2003 com o papel de articulador entre governo e sociedade. O CDES alargou de forma inédita os espaços dessa interlocução, numa perspectiva de colaboração na definição dos grandes rumos do País. No CDES, trabalhadores, empresários, movimentos sociais e personalidades de reconhecida competência e liderança nas suas áreas de atuação discutem em posição de igualdade questões fundamentais para o desenvolvimento brasileiro.



INOVAÇÕES EM GESTÃO PÚBLICA

1 Inovações para facilitar a vida dos cidadãos e das empresas

Para fazer frente aos desafios, o governo brasileiro vem buscando acentuar o foco nas ações finalísticas e, claro, na satisfação do cidadão, além de eliminar ações superpostas e estabelecer melhores mecanismos de coordenação entre elas, reduzindo custos sem prejuízo da quantidade e da qualidade dos serviços prestados. Várias iniciativas para facilitar a vida do cidadão e das empresas já foram colocadas em prática com sucesso ou estão em fase adiantada de formulação.

Uma delas foi implantada em janeiro de 2009 pelo Ministério da Previdência Social (MPS): a concessão de aposentadoria e salário-maternidade em 30 minutos. Poucos anos atrás, era comum os telejornais mostrarem em cadeia nacional pessoas de idade avançada esperando por horas a fio pela concessão do benefício em frente aos postos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). 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 INSS para receber o benefício em apenas alguns minutos. Estas e outras medidas vêm tornando o INSS referência em melhoria do atendimento ao cidadão.

Mas a concessão de aposentadorias é apenas um dentre uma gama de serviços do Estado à população. E 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. Felizmente essas diferenças estão sendo superadas, permitindo a criação de espaços de serviços integrados do Estado ao cidadão, como o “SAC” baiano, o “Poupa Tempo” paulista e o “Na Hora” do Distrito Federal. Em junho de 2009 havia 25 centrais de atendimento integrado estaduais e 12 municipais atendendo, juntas, milhões de pessoas mensalmente.

A criação dessas e de outras centrais de atendimento integrado parte da premissa de que a competição entre áreas e níveis de governo pelo reconhecimento do usuário final não pode ser mais importante do que a qualidade do serviço prestado. Isso evita que, para obter um ou mais serviços a que tem direito, o cidadão precise bater em inúmeras portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a Administração Pública já dispõe.



Outra inovação que vai facilitar enormemente a vida do cidadão é o "Decreto de Simplificação do Atendimento Prestado ao Cidadão", também conhecido por "Decreto Cidadão"², desenvolvido sob coordenação da Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O decreto simplifica os serviços dos órgãos federais nas áreas de atendimento ao cidadão por meio da redução das exigências de apresentação de documentos.

O decreto 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 sejam do seu conhecimento e que integrem bancos de dados oficiais. Além disso, a norma institui a Carta de Serviços ao Cidadão, com informações sobre o padrão do atendimento, prioridades, tempo de espera, prazo para cumprimento de serviços, mecanismos de comunicação, entre outros itens. Após a edição do decreto, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e o INSS lançaram suas Cartas de Serviços.

No tocante às inovações para facilitar a vida das empresas, foi instituído em 2007 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. Ele dá 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.

Já 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 procedimentos e reduzindo a burocracia ao mínimo necessário.

O sistema fará 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 será administrada por um comitê gestor presidido pelo ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

² Decreto nº 6.932/2009.



2 Inovações em programas estruturantes

Todas essas inovações ajudam a melhorar a vida das pessoas e a sustentar a demanda, porém sem deixar de lado a qualidade do gasto público. Um dos melhores modos de melhorar a qualidade do gasto é inovar na gestão de programas que organizam a ação governamental, articulando a ação de diversos ministérios, com impacto em todas as regiões do País. Esses programas configuram exemplos de gestão intensiva de investimentos estratégicos e de gestão integrada de políticas.

No que diz respeito aos programas sociais, as inovações introduzidas na gestão melhoram sua execução por meio da unificação de cadastros, da melhoria do controle e do aperfeiçoamento dos processos de concessão de benefícios.

Um dos grandes passos nessa direção é o Programa Bolsa Família, exemplo de que é possível ter uma gestão integrada de políticas sociais. Além do alívio imediato da pobreza por meio da transferência direta de renda, o programa apóia o exercício de direitos sociais básicos nas áreas de saúde e educação, atuando em coordenação com programas complementares que têm por objetivo o desenvolvimento das famílias, como os programas de geração de trabalho e renda, de alfabetização de adultos e de fornecimento de registro civil.

O Bolsa Família é um programa de transferência direta de renda com condicionalidades, que beneficia famílias em situação de pobreza e extrema pobreza. O programa, sob comando da pasta do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), integra a estratégia “Fome Zero”, que visa assegurar o direito 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 é constituído pela articulação de três dimensões essenciais à superação da fome e da pobreza. A primeira delas trata da promoção do alívio imediato da pobreza, por meio da transferência direta de renda à família.

A segunda dimensão diz respeito ao reforço do 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 dimensão trata 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 efetividade atestada. Pesquisas mostram que, nos lares atendidos, além de aumento do acesso à alimentação e vestuário infantil, as crianças freqüentam mais o sistema de ensino e abandonam menos a escola. As famílias também trabalham mais.

Dentre outras políticas que também funcionam no sentido de proporcionar renda à população mais pobre, destacam-se o Benefício de Prestação Continuada de Assistência Social³, o Programa Seguro-Desemprego e a Previdência Social.

Esses mecanismos de transferência de renda e criação de uma rede de proteção social nem sempre foram vistos com bons olhos por causa da sua rigidez. Agora, no entanto, vêm sendo reconhecidos como instrumentos de estabilização. As classes mais baixas, em geral mais duramente afetadas pelas crises, desta vez estão mais protegidas. E isso permitiu que o mercado voltado a esse segmento permanecesse aquecido.

Também é relevante apontar que a manutenção desses e de outros programas sociais não implicou redução do investimento público. Pelo contrário. Para garantir um ambiente regulatório e de gestão de política econômica que estimule ainda mais investimentos privados, suprimindo possíveis falhas de mercado e assegurando a provisão de bens públicos, direta ou indiretamente, em especial no que concerne à infra-estrutura produtiva e social necessária para a integração nacional e regional, o Brasil vem lançando mão de políticas inovadoras como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), um novo conceito de investimento em infra-estrutura que, além de estimular o setor produtivo, leva benefícios sociais para todas as regiões do país.

³ O benéfico consiste no pagamento de um salário mínimo mensal a pessoas a partir de 65 anos de idade ou com deficiência incapacitante.



A execução do PAC envolve gestão intensiva de investimentos estratégicos, com monitoramento sistemático e contínuo das ações necessárias para o bom andamento das obras. A gestão intensiva garante o fluxo de recursos mesmo em situação de crise.

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

Um outro pilar do PAC é a desoneração de tributos para incentivar mais investimentos no Brasil. O PAC contempla também medidas fiscais de longo prazo, 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.

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.

Ainda no que diz respeito à inovação em termos de grandes programas estruturantes, o Governo Federal lançou o Minha Casa, Minha Vida, outro programa muito especial por seu caráter anti-cíclico. O programa vai viabilizar crédito para a construção de um milhão de moradias para famílias com renda de até 10 salários mínimos. Em parceria com estados, municípios e iniciativa privada, o programa impulsiona a economia, gera empregos e traz reflexos positivos para toda a sociedade. Inclusive já vem trazendo resultados importantes em termos de gestão, como os compromissos menores prazos de licenciamento ambiental dos empreendimentos habitacionais e de maior agilidade para os procedimentos cartoriais.



3 Inovações para melhorar o desempenho da máquina pública

No que diz respeito a ações mais diretamente focadas em proporcionar maior produtividade e melhor desempenho à máquina pública, há iniciativas inovadoras que envolvem não só o incremento da eficiência, da efetividade e da eficácia estatal, mas também o adequado provimento de recursos humanos na administração pública federal. Este último item será tratado em capítulo separado, mais adiante.

Dentre as iniciativas que envolvem uso intensivo de tecnologia está o Portal Comprasnet, que permite à sociedade acompanhar todos os procedimentos relativos às licitações eletrônicas, como os avisos de licitações, os lances efetuados e as propostas vencedoras. O Comprasnet proporciona acesso a editais e a pregões em andamento, agendados ou encerrados. 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. Trata-se da forma mais econômica de contratação porque funciona como um leilão reverso – vence quem oferecer o melhor preço. Com a sua utilização o país obtém uma economia média entre 15% e 20%. 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.

O pregão eletrônico também é a modalidade mais rápida. São cerca de 17 dias para realizar uma aquisição por meio do pregão eletrônico, enquanto uma concorrência leva até 120 dias para efetivar-se. E é o modo mais seguro, porque os participantes não são revelados até o encerramento da sessão pública realizada pela internet. Além disso, ele democratiza o acesso das empresas, especialmente as de pequeno porte, às aquisições governamentais.

Nesse mesmo contexto de uso de tecnologia e incentivo 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 governamentais com cartão por meio do Portal da Transparência, instrumento que aumenta o acesso a informações sobre a gestão pública e o combate à corrupção no Brasil.



Lançado pela Controladoria-Geral da União (CGU) em novembro de 2004, o Portal da Transparência permite ao cidadão 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.

Ainda no que diz respeito a inovações envolvendo melhor produtividade e desempenho na gestão pública, foi apresentado o 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.

Já a economia com despesas correntes⁴ 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.

⁴ Recursos orçamentários de custeio não executados pelo órgão ou entidade.



4 Inovações na agenda federativa

Uma frente de ação importante em termos de inovação na gestão 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.

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 era fragmentado e muitas vezes de difícil entendimento e utilização. As ofertas do Governo Federal voltadas ao apoio às administrações municipais e estaduais estavam dispersas em vários órgãos. Apresentavam-se em múltiplos formatos e, algumas vezes, se sobrepunham. 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), sistema baseado em *web* gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e disponibilizado no Portal de Convênios.

O SICONV é uma ação de simplificação da relação entre os entes da Federação que facilitará o acesso de inúmeros potenciais convenientes e contratantes 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 contratantes.



Ainda em termos de articulação federativa, há duas iniciativas da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com impacto importante. Ambas fomentam projetos de modernização e inovação da gestão pública e são voltados prioritariamente ao apoio técnico e financeiro da gestão nos estados e municípios.

Uma delas é o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), que dá assistência técnica às 27 Unidades da Federação com vistas ao fortalecimento da Capacidade institucional das Administrações Estaduais e do Distrito Federal, bem como à melhoria da efetividade e da transparência do gasto público.

Em 2009, o PNAGE viabilizou a assinatura do acordo de cooperação entre os Ministérios do Planejamento e da Previdência Social com o CONSAD para a realização do cruzamento de bases de dados sobre servidores. O acordo já conta com a adesão de 13 estados e abre caminho para a implantação do Cadastro Nacional de Informações Sociais dos Servidores Vinculados aos Regimes Próprios de Previdência Social, que permitirá a verificação sistemática de potenciais acumulações indevidas de remuneração por servidores públicos. O cruzamento dos dados possibilitará também um amplo processo de padronização de procedimentos entre Estados, Distrito Federal e Governo Federal no que diz respeito ao ingresso e gestão das informações relativas aos servidores públicos.

A outra iniciativa é o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Tribunais de Contas dos Estados, Municípios e Distrito Federal (PROMOEX). O PROMOEX presta cooperação financeira e assistência técnica aos Tribunais de Contas (TCs) estaduais, municipais e do Distrito Federal, visando fortalecer o sistema de controle externo por meio da melhoria do controle das contas públicas, especialmente no tocante ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, como instrumento de cidadania e transparência da gestão dos recursos públicos.

Dentre as ações realizadas no ano de 2009 destacam-se: reuniões técnicas entre servidores dos Tribunais de Contas e do Governo Federal, com vistas à uniformização dos procedimentos contábeis e à padronização dos relatórios e harmonização dos conceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como a implantação do Portal e da Rede Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil



(<http://www.controlepublico.org.br>), disponível a todos os segmentos da sociedade; o apoio à implantação, no SICONV, dos registros de convênios vinculados a empréstimos externos; e os encontros técnicos para definição e aprovação da política de comunicação das ações voltadas para o Portal dos Tribunais de Contas.

O PROMOEX contribui na mobilização para a melhoria da gestão pública organizando eventos de capacitação para os servidores públicos estaduais, municipais e distritais, bem como estabelece padrões de recebimento de informações orçamentárias e financeiras. Com relação ao atendimento ao cidadão, registra-se que os Tribunais de Contas, sub-executores do PROMOEX, estão criando e implantando ouvidorias e eventos periódicos de disseminação, à sociedade, de suas atribuições e ações.

5 Inovações nos instrumentos do ciclo de gestão

Por iniciativa do Ministério do Planejamento, foi editado o Decreto de Fortalecimento Institucional⁵, que dá diretrizes para a organização e o fortalecimento das estruturas administrativas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

O Decreto estabelece que, quando da elaboração de demandas ao Ministério do Planejamento por organização e concursos, os órgãos deverão observar diretrizes como: eliminação de sobreposições e fragmentações de ações; aumento da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas; orientação para resultados; redução de níveis hierárquicos; impacto socioeconômico e sustentabilidade.

O Decreto institui o Sistema de Organização e Inovação da Administração Pública Federal (SIORG) como o sistema que permitirá organizar e direcionar as ações voltadas à modernização administrativa e possibilitará avaliações mais adequadas das necessidades quantitativas e qualitativas de força de trabalho e de revisão de estruturas na Administração Pública Federal.

⁵ Decreto nº 6.944/2009.



6 Inovações na gestão de pessoas

O setor público só estará preparado para desempenhar suas funções se dispuser de profissionais qualificados, capazes de conferir aos programas estratégicos mais eficiência e produtividade, melhorando a qualidade do gasto público.

Por outro lado, o setor privado também precisa de mão-de-obra bem preparada, ou seja, de cidadãos com bom nível de escolaridade. Pensando nisso, o Governo vem dando prioridade às contratações na área de educação, com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação, o PDE, vital no médio e longo prazos para o projeto de desenvolvimento do país.

Do total de 43 mil vagas de concursos autorizadas no ano passado, cerca de 70% foram destinadas à área da educação. São vagas para docentes, técnicos administrativos e analistas de ciência e tecnologia, que permitirão a abertura de novas instituições de educação profissional e universidades e a expansão de instituições já existentes por meio da abertura de novos *campi* e unidades.

Além da melhora da educação, há outros desafios no caminho do crescimento sustentável, como os gargalos de infra-estrutura, que em larga medida estão contemplados com ações do PAC e que também requerem a atenção de profissionais qualificados. Pensando nisso, o Governo Federal inovou ao criar a carreira de analista de infra-estrutura e os cargos isolados de especialista em infra-estrutura. E outras áreas que executam programas importantes e tinham déficit quantitativo e qualitativo de pessoal também receberam novos quadros. Entre elas, as agências reguladoras e o Sistema de Defesa da Concorrência, os programas sociais, os órgãos de controle, a Polícia Federal e o ciclo de gestão.

A carência de quadros especializados na área social levou à criação da carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais⁶. O foco dos servidores da nova carreira serão atividades de assistência técnica, monitoramento e avaliação de programas e projetos na área social. As autorizações para realização de concursos públicos para essa carreira dependem da edição e publicação de um decreto disciplinando a alocação dos cargos criados. Uma proposta de decreto, elaborada pelo Ministério do Planejamento, foi encaminhada à Presidência da República.

⁶ Lei nº 12.094/2009.



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 Deputados⁷. 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.

Tudo isso está sendo feito de forma comedida. Ao contrário do que apontaria o senso comum, não há explosão de contratações. Temos hoje praticamente o mesmo número de servidores de 1997: em dezembro de 2008 o Poder Executivo da União contava com 539 mil servidores civis na ativa, comparados a 532 mil em 1997. E são servidores mais qualificados (Moraes *et al.*, 2009).

O Brasil também vem buscando profissionalizar a operação e os níveis táticos de direção e assessoramento envolvidos na ação governamental. 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 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 2005⁸, com a definição de percentuais mínimos dos cargos em comissão⁹ a serem ocupados por servidores públicos efetivos.

⁷ Projeto de Lei 3.952/2008

⁸ Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.

⁹ Cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS).



Em outubro de 2008, mais de 71% dos cargos comissionados eram ocupados por servidores com vínculo. Mesmo nos cargos mais elevados¹⁰, 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)¹¹, 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.

Outra iniciativa que merece destaque é a alteração na lei¹² que trata da contratação por tempo 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 o 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 super-dimensionada, com o conseqüente desperdício de recursos públicos. Além disso, há redução de custos de transação em relação ao uso da mão-de-obra terceirizada devido à eliminação dos intermediários.

¹⁰ DAS superiores a 4.

¹¹ PL 3.429/2008.

¹² Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.



LEI ORGÂNICA

O Estado deve ser instrumento da ação coletiva da sociedade brasileira na consecução de uma estratégia nacional de desenvolvimento. Vários, contudo, são os entraves ao desempenho desses papéis, e talvez o mais difícil de superar seja o cipoal normativo anacrônico que inibe o funcionamento ágil e eficiente da máquina pública em todos os níveis da federação.

O Ministério do Planejamento, considerando essa realidade, submete a amplo debate proposta de Lei Orgânica da Administração Pública, no esforço de adaptar o marco regulatório às exigências contemporâneas, aperfeiçoando o serviço público e melhorando a qualidade do atendimento ao cidadão.

Ao contrário do que se possa pensar, a proposta não foi fruto de uma consultoria contratada com recursos do Ministério. Na verdade, ela resulta do trabalho voluntário desenvolvido ao longo de 18 meses por uma comissão instituída em 2007 pelo Ministro Paulo Bernardo e integrada por respeitados juristas brasileiros, os professores Almiro do Couto e Silva, Carlos Ari Sundfeld, Floriano de Azevedo Marques Neto, Maria Coeli Simões Pires, Maria Sylvia di Pietro, Paulo Garrido Modesto e Sergio de Andréa, todos especialistas em Direito Administrativo.

Com total autonomia, esses doutrinadores propuseram consolidar, atualizar e inovar o marco legal básico que rege o funcionamento da Administração, suas instituições, e as parcerias federativas e com entidades da sociedade civil.

O documento elaborado pelos especialistas não constitui posição oficial de Governo, mas é um ponto de partida altamente qualificado para o debate sobre a modernização da legislação, a ser submetido, após escrutínio público, à apreciação do Congresso Nacional.

Como bem apontou o Ministro Paulo Bernardo, a minuta de anteprojeto “não é uma simples lei de estruturas e organização, mas de definição jurídico-legal dos entes que conformam a administração pública, dos princípios a que estão submetidos e dos seus instrumentos e mecanismos de planejamento, articulação e controle”, que vai corrigir imprecisões e lacunas da atual legislação.

A expectativa é que uma norma clara e objetiva confira maior segurança à atuação de gestores, advogados e controladores públicos, reduzindo conflitos administrativos e judiciais e contribuindo para aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a excelência do Estado na consecução de suas políticas.



A proposta reconhece a tendência de multiplicidade de formas jurídicas e gerenciais de atuação, necessárias em um País plural e com problemas complexos e diversos, no qual coexistem práticas administrativas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais. Aponta para a adoção de mecanismos de incentivo ao desempenho e à produtividade e de controles de resultados, em especial nas áreas de prestação de serviços: a contratualização de autonomia evoca o que há de mais moderno em gestão pública no mundo. E incorpora mecanismos de parceria do Estado com a sociedade civil nos processos de formulação e gestão das políticas públicas.

Com isso, será possível superar as limitações decorrentes de uma legislação cujas linhas básicas remontam ao Decreto-Lei nº 200, de 1967, com a superposição posterior de comandos legais e constitucionais, muitas vezes contraditórios, e que responderam a demandas específicas das conjunturas históricas subseqüentes, gerando um emaranhado de normas de difícil apreensão e aplicação, obsoleto, fragmentado e inadequado às novas realidades sociais e tecnológicas.

O aperfeiçoamento do marco regulatório, ainda que necessário, não é suficiente para responder a todos os desafios gerenciais, embora contribua, sim, para mitigar o ambiente de desconfiança em relação ao gestor público. A correção de rumos aprimora a legislação atual que restringe a autonomia do administrador. Aqueles que hoje assumem responsabilidades e rompem com o imobilismo incorrem em riscos que não são recompensados. Pelo contrário. A estrutura de incentivos vigente induz à acomodação e, por isso, tem que ser revista.

O debate sobre a proposta de Lei Orgânica da Administração Pública pressupõe o envolvimento dos órgãos, entidades e categorias de profissionais públicos relacionados à concepção, execução e controle inerentes às políticas públicas, mas não numa lógica de imputação recíproca de culpa pelos problemas administrativos. A aposta é de que se estimule um diálogo franco e substantivo movido pelo *ethos* do serviço ao público.



MOVIMENTO PELA GESTÃO PÚBLICA

O Brasil conquistou uma economia sólida, com inflação baixa e responsabilidade fiscal. Isso facilitou o enfrentamento da crise global, evitando que, para contorná-la, o País tivesse de deixar de lado o enfrentamento das disparidades sociais e regionais. Essa realidade, em que o Brasil não se vê mais refém da estabilização da economia, abriu uma janela de oportunidade única para um salto de qualidade na gestão.

Isso foi percebido por pessoas de dentro e de fora do setor público. Nomes expressivos do setor privado engajaram-se no movimento em curso pela excelência na gestão pública. É o caso de Jorge Gerdau, do Grupo Gerdau e líder do Movimento Brasil Competitivo (MBC), e de Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza e do Conselho do Prêmio Nacional de Gestão Pública.

O compromisso dessas e de outras personalidades e instituições foi selado durante o Primeiro Fórum Nacional de Gestão Pública, realizado pelo Ministério do Planejamento em abril de 2009. Durante o Fórum – que marcou o início dos trabalhos do Ano Nacional da Gestão Pública, conforme decisão do Presidente Lula – foi apresentada a Agenda Nacional de Gestão Pública, que em grande parte já está em curso, para melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública. Várias das iniciativas desta agenda constam deste trabalho.

O Fórum abriu um campo de entendimento, levando uma proposta clara de diálogo e articulação com a sociedade, no sentido de viabilizar uma agenda mais próxima dos interesses do cidadão. O gesto se repetiu, pouco depois, na realização do II Congresso Consad de Gestão Pública, em maio. Promovido em parceria com o Planejamento, o evento repetiu o sucesso de sua primeira edição, quando o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração e o Ministério firmaram a Carta de Brasília sobre Gestão Pública (Consad e MP, 2008).

A Carta parte da premissa 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. Ela foi o documento de referência do Fórum Nacional de Gestão Pública, e suas diretrizes foram apoiadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria-Geral da União (CGU), pelos secretários estaduais de planejamento, pelos tribunais de



contas dos Estados e dos Municípios, por associações municipalistas, pela Associação Nacional dos Procuradores da República, pelo Movimento em Defesa do Estado Brasileiro e por diversos órgãos e entidades do setor público e privado.

O ponto alto do Ano Nacional da Gestão Pública foi o sucesso da realização no Brasil do XIV Congresso Internacional do Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) sobre Reforma do Estado e Administração Pública. Agora, em 2010, retomamos os esforços do movimento em prol da melhoria da gestão pública com a realização deste III Congresso Consad de Gestão Pública.

A iniciativa está posta: o Poder Público em suas esferas federal, estadual e municipal, o setor privado, o terceiro setor, a sociedade em geral podem e devem trabalhar juntos para mudar a gestão pública. Para dar suporte a esse processo participativo, o Ministério do Planejamento lançou o Portal da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br) e articula a Rede Nacional de Gestão Pública para integrar todos esses atores, tendo em vista que melhorar a gestão pública não é tarefa apenas do próprio serviço público.



CONCLUSÕES

As inovações exploradas neste trabalho, como mencionado no início do texto, inserem-se num contexto de superação de oposições, inclusive entre os paradigmas do Estado weberiano e da Nova Administração Pública¹³ (e das reformas de terceira geração que a sucederam). Embora o ideal seja evitar rótulos para as iniciativas inovadoras, é difícil deixar de fazer referência ao “Estado neo weberiano”, expressão cunhada por Pollitt e Bouckaert em 2004. O conceito aproveita características fundamentais do paradigma weberiano: a reafirmação do papel do Estado como o principal facilitador das soluções para os problemas da atualidade; reafirmação do papel da democracia representativa; reafirmação do direito administrativo, devidamente modernizado; e a manutenção de um corpo de servidores com *status* diferenciado dos trabalhadores da iniciativa privada. Isso se alia a novos elementos: orientação “para fora”, ou seja, para a satisfação dos cidadãos; fomento à participação social, para além da democracia representativa; orientação da legislação para resultados e não para processos (controles *ex post*); e profissionalização do serviço público (Pollitt e Bouckaert, 2004, pp. 99-100).

As inovações que vêm sendo introduzidas no Brasil seguem essa linha. E, como foi frisado ao longo do texto, sempre tendo por norte a transparência e a participação social. Lançado juntamente com a Agenda Nacional de Gestão Pública, o Portal é um espaço privilegiado para conhecer e debater a gestão pública.

Grande parte das iniciativas inovadoras aqui apresentadas integram a já mencionada Agenda Nacional de Gestão Pública, que não é estanque. Está em freqüente discussão, com participação não só do setor público, mas de toda a sociedade, tendo por base o compromisso da Carta de Brasília sobre Gestão Pública. Essa lógica democrática de inovação com transparência e participação, de flexibilidade da gestão, de manutenção de várias frentes de gestão ativa, permite enfrentar problemas estruturais sem interrupção do projeto maior de desenvolvimento do país.

¹³ Para definições e discussão sobre a oposição entre Estado weberiano e Nova Gestão Pública, ver também EUROPEAN COMMISSION (2009), “Public Sector Reform – An Introduction”, PIERRE e ROTHSTEIN (2008), “How Should the State Behave? The New Public Management versus The New Weberianism” e DRECHSLER (2005), “The Rise and Demise of the New Public Management”.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **REDESIM**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1982>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Bolsa Família**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Ministério da Fazenda. **Super Simples**. Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Comprasnet**. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Compras públicas mais eficientes**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=75&sub=109&sec=7>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Inventário das principais medidas para melhoria da gestão pública no Governo Federal Brasileiro**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091211_Inventario.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Relatório de atividades da Secretaria de Gestão**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091229_rel_atv.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2010.

_____. Presidência da República. **Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: <<http://www.cdes.gov.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2009.

_____. **Programa de Aceleração do Crescimento**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS ESTADUAIS DE ADMINISTRAÇÃO; MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Carta de Brasília sobre Gestão Pública**. Brasília, 28 de maio de 2008. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cartas/carta_de_brasilia_mpog.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2009.



DRECHSLER, Wolfgang. The Rise and Demise of the New Public Management. **PA Economic Review**, n. 33, 2005. Disponível em: <<http://www.paecon.net/PAERReview/issue33/Drechsler33.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

EUROPEAN COMMISSION. Public sector reform – an introduction. **Concept Paper**, n. 1, Tools and Methods Series, 2009.

MORAES, Marcelo; SILVA, Tiago; COSTA, Patricia. O mito do inchaço na máquina pública. **ResPública**, Vol. 7, n. 2. Brasília: Anesp, 2009.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform. A Comparative Analysis**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SILVA, Paulo Bernardo. **Discurso proferido durante o XXI Fórum Nacional do INAE: Na Crise Global, o Novo Papel dos BRICs e as Oportunidades do Brasil**, 2009. Disponível em: <<http://gestaoprojetobr.ning.com/profiles/blogs/discurso-do-ministro-paulo>>. Acesso em 22 jul. 2009.

PIERRE, Jon; ROTHSTEIN, Bo. How should the state behave? The New Public Management versus The New Weberianism. Working paper apresentado na **Conferência sobre Nova Gestão Pública e Qualidade de Governo na Universidade de Gotemburgo**, 2008. Disponível em: <http://www.qog.pol.gu.se/working_papers/SOG%20papers/Pierre%20&%20Rothstein%20-%20SOG%20Conference%20Nov08.pdf>. Acesso em 22 jul. 2009.



AUTORIA

Marcelo Viana Estevão de Moraes – Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Pós-graduado em Ciência Política e em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), concluiu ainda o XXXIX Curso Ibero-Americano de Altos Estudos em Seguridade Social, promovido pela Organização Ibero-Americana de Seguridade Social. É Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 1990. Desde 2007, ocupa o cargo de Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Endereço eletrônico: marcelo.viana@planejamento.gov.br

