

Organizador
Adm. Luiz Augusto M. da Costa Leite



Fórum CFA de Gestão Pública

Estratégias transformadoras nas relações
entre a Sociedade e o Estado

Uma contribuição para o Brasil

Brasília • 6 a 8 de junho de 2018



CFA

Conselho Federal de
Administração

Produção

Supervisão geral: Adm. Fábio Mendes Macedo

Coordenação Geral: Adm. Rodrigo Neves Moura

Coordenação Gráfica: André Eduardo Ribeiro

Diagramação: Pedro Soares da Silva

Gráfica: MARINA ARTES GRÁFICAS E EDITORA LTDA/EPP

Tiragem: 1000 exemplares

APRESENTAÇÃO

O Fórum CFA de Gestão Pública (Fogesp) produziu em sua primeira edição um importante passo pela sua relevante discussão acerca dos caminhos do setor público brasileiro e da cultura de sua sociedade.

O Fogesp além de ter tido contribuições nacionais e internacionais renomadas, proporcionou um grande centro de networking e incentivo a Ciência da Administração para os presentes.

O objetivo primordial, alcançado com o sucesso, foi o de iniciar um debate transformador pela mudança na gestão pública do Estado. O evento viabilizou um diálogo enriquecedor sobre temas atuais, de interesse ao governo, ao cidadão e ao Brasil como um todo. Para isso, o CFA contou com a colaboração de competentes palestrantes e engajados patrocinadores.

Em três dias de evento, a equipe do CFA foi inteiramente mobilizada, para um desempenho exemplar frente aos quase mil participantes credenciados. No total, foram realizadas dezesseis palestras e dois núcleos temáticos, além da solenidade de entrega dos vencedores do Prêmio Belmiro Siqueira de Administração e do Prêmio Guerreiro Ramos de Gestão Pública.

Em sua ampla divulgação e abordagem temática, o evento chamou a atenção dos mais variados grupos, incluindo os profissionais das ciências da Administração, bem como servidores públicos e estudantes da área.

A transmissão ocorrida via CFAPlay e Rádio ADM, priorizou a disseminação dos conteúdos gerados pelo Fogesp, levando o conhecimento aos profissionais e à população que acessaram as plataformas digitais do CFA.

Com saldo geral positivo, o CFA pôde demonstrar suas ferramentas de gestão como o Índice CFA de Governança Municipal (IGM-CFA) e o Sistema CFA de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica de Serviços Municipais de Água e Esgotos (CFA-Gesae), bem como as parcerias que agregam um universo mais amplo ao profissional de Administração com entregas efetivas ao país pelos panoramas e visões estabelecidos dos cenários nacionais e internacionais.

A experiência bem sucedida será repetida bianualmente pelo CFA, em parceria com os Conselhos Regionais de Administração e instituições externas, buscando sempre o incentivo a uma gestão pública brasileira de maior racionalidade administrativa e maior produção de conhecimentos na área, visando com isso o melhoramento e inserção do profissional da Administração na gestão dos processos, estabelecendo a eficiência almejada pelo cidadão.

A Câmara de Gestão Pública em suas contribuições apresenta, com toda a sua equipe, orgulhosamente, o resultado de um evento inovador e de extrema relevância ao cenário da Administração e do setor público brasileiro.

Adm. Fábio Mendes Macedo

Diretor da Câmara de Gestão Pública do CFA



NOTA EXPLICATIVA

Este relato tem por objetivo registrar a memória dos conteúdos apresentados durante o Fórum CFA de Gestão Pública, sendo uma forma de ilustrar o pensamento nacional sobre a convivência entre Estado, sociedade organizada e cidadãos.

O evento contou com 16 sessões temáticas, conforme programação apresentada neste documento. Conferencistas brasileiros e estrangeiros de notório reconhecimento abordaram temáticas correspondentes ao interesse do CFA em contribuir para o aprimoramento da inteligência em gestão do Estado.

A pauta definida pelo Comitê Organizador do CFA visou atender aos interesses de profissionais de administração, gestores públicos e demais profissionais de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, além do ambiente acadêmico.

Para melhor apreensão do material publicado, o leitor deve considerar que a construção do temário obedeceu a dois focos de observação: o Estado visto desde a sociedade, de fora para dentro, e sua apreciação a partir do cidadão, ou seja, de baixo para cima, evitando o oficialismo em suas abordagens; adotou-se também um processo transversal, contendo aproximações macro e casos de sucesso, de modo a evidenciar os diferentes níveis de análise.

Os próximos capítulos descrevem (não literalmente) os conteúdos apresentados em cada sessão. Traduzem, em linhas gerais, as apresentações dos palestrantes, podendo ser registros ou comentários de suas contribuições. O leitor interessado nas versões completas as encontrará em <http://www.cfaplay.org.br> (site do CFA). A descrição aberta e comentada é de responsabilidade de sua autoria, dentro do espírito que determinou os propósitos do evento.

A participação do leitor é valorizada como parte da estratégia educacional do FOGESP, que foi definido como processo permanente de reflexão e debate, não se configurando apenas como um evento periódico.

Ao final de cada capítulo, é dedicado um espaço para anotações das percepções do leitor. Outras considerações podem ser encaminhadas para o e-mail: fogesp@cfa.org.br.

O CFA está aberto ao debate produtivo sobre a gestão do Estado no Brasil.

Boa leitura!



PORQUE O FOGESP

Os avanços na vida organizada, característicos das grandes transformações ocorridas universalmente, têm seus impactos na adequação das instituições responsáveis pelo equilíbrio das relações sociais e econômicas.

Estado, governo, sociedade, aparatos organizacionais e cidadania carecem de reconceituação na segunda década do século XXI, após terem sido exaustivamente explorados dentro de modelos mentais, típicos da sociedade industrial.

É hora de inverter a pirâmide e compreender o Estado a partir da cidadania, pois sua existência é justificada quando busca atender as necessidades essenciais dos cidadãos, diferentemente do pensamento predominante no modelo clássico, sendo a gestão pública o retrato vivo dessa mudança paradigmática.

No Brasil, desde a década de 1930, diversos esforços foram feitos no sentido de dar racionalidade à ação governamental, na tentativa de acompanhar a evolução dos sistemas de convivência. Virtuosity em essência avançaram, mas enfrentaram obstáculos devido. As propostas para a efetividade processual da administração pública nem sempre coincidiam com as estratégias e políticas de Estado.

Por mais que uma gestão pública seja operacionalizada pelos conhecidos princípios técnicos, como regem os códigos, jamais deixará de ser ferramenta de decisões políticas. Então, neste sentido, a função do Estado precisa ser repensada e, por consequência, o papel da gestão pública.

Se antes a mudança era lenta e gradual, atualmente não é o que tem transparecido, devido as habilidades exigidas hoje, como coragem, discernimento e presteza para assumir novas responsabilidades a curto prazo... o cenário é outro.

Ao menos, dois tipos de relacionamento do Estado precisam ser considerados: com a sociedade e com os indivíduos.

A sociedade reconfigura-se a cada momento, como um organismo que se expande sob pressão ocupando espaços antes reservados ao Estado e também criando novos. O Estado, por sua vez, precisa cumprir suas finalidades como a de equilibrar os diversos movimentos em atenção ao bem-estar comum. Não há espaço que ocupe o vácuo.

Decisões instrumentais são tomadas a partir de interesses, dificilmente representam o cidadão como unidade da organização do Estado e como protagonista de sua existência. O conceito clássico de cidadão se amplia como contribuinte e cliente.

O Brasil, em raro consenso, atravessa uma enorme crise de contexto, a qual deixa sua população perplexa com tanta iniquidade, ambiguidade e paradoxo, ações promovidas pelos intermediários de suas expectativas, os quais assumem o risco de apequenar suas próprias virtudes de cidadania.

Não há que reduzir a complexidade da conjuntura e seguir para soluções simplistas, ou como na maioria das vezes, populistas e oportunistas.

O governo é o braço instrumental do Estado. A administração não se basta, pois, deve ser ágil e efetiva na alavancagem das forças da sociedade, o que, infelizmente, ainda está longe do que é esperado de uma nação contemporânea.

O Fórum CFA de Gestão Pública tem como objetivo apresentar uma forte mensagem de transformação, cumprindo papel integrador das forças que lutam por mudanças radicais na gestão pública do Estado.





Conteúdo

Prefácio.....	11
Os novos papéis na relação entre sociedade e estado: o que muda.....	13
A Gestão do Estado a partir do cidadão.....	17
Gestão que dá certo: Onde estão as boas práticas.....	21
Gestão da desigualdade no Brasil: Um problema inadiável de decisão.....	27
A pirâmide invertida no pacto federativo	33
Liderança é espírito público: As virtudes republicanas.....	39
Ética e os vilões da governança: O que impede agir com integridade?.....	45
O estado da arte na administração pública global.....	51
Gestão que dá certo: Onde estão as boas práticas.....	57
Governança se faz com confiança	63
Oitenta anos de reformas.....	69
A gestão do Estado num mundo efervescente.....	77
As cobranças da cidadania: Paradigmas para um novo governo.....	83
O exercício de política e poder no redesenho da gestão do Estado.....	89
Poder público, lei anticorrupção e os pequenos negócios.....	95
Gestão da integridade pelos Conselhos Profissionais.....	101
Encerramento.....	109



Prefácio

O Conselho Federal de Administração (CFA) realizou, em junho de 2018, o Fórum CFA de Gestão Pública. O evento aconteceu em Brasília e, em três dias, reuniu centenas de profissionais de Administração, estudantes e gestores públicos e privados de todo o país. Foi uma oportunidade única para discutir assuntos pertinentes a gestão do Estado, compartilhar experiências e construir uma plataforma para o futuro.

Foram dias intensos, de muito aprendizado. Com o tema “Estratégias transformadoras nas relações entre sociedade e o Estado”, o Fórum reuniu especialistas renomados para discutir gestão pública. O filósofo francês Gilles Lipovetsky, o administrador Bianor Cavalcanti, o cientista político belga Geert Bouckaert, o cientista político e historiador Jorge Caldeira e a prefeita de Pelotas-RS, Paula Schild Mascarenhas foram alguns nomes que passaram pelo evento.

Ao final do Fórum, nasceu a “Carta de Brasília”, documento que reuniu as ideias geradas no evento. Mas o sucesso do Fórum CFA de Gestão Pública foi tamanho que só a carta não foi o suficiente para eternizar aqueles três dias vividos em Brasília. Por isso, fomos além e produzimos os anais “Fórum CFA de Gestão Pública – Estratégias transformadoras nas relações entre a sociedade e o Estado – Uma contribuição para o Brasil”.

A publicação reúne todas as palestras e conferências realizadas durante o Fórum. A Câmara de Gestão Pública do CFA foi criteriosa e cautelosa nessa curadoria para que nenhum detalhe do evento ficasse fora dos anais.

O leitor terá a disposição, nas próximas páginas dos anais, os assuntos mais atuais e emergentes da gestão pública. A obra é atemporal e poderá ser consultada por gestores e estudantes a qualquer tempo. Além disso, os textos aqui reunidos podem ajudar na elaboração de programas de gestão municipal.

Compartilhar conhecimento tem sido a missão da atual gestão do CFA. Por isso, encerramos o ciclo do Fórum CFA de Gestão Pública entregando para a sociedade uma publicação com muito conteúdo e que, certamente, tornar-se-á referência para gestores, profissionais e estudantes de administração.

Boa leitura!

Adm. Mauro Kreuz

Presidente do Conselho Federal de Administração
CRA-SP nº 85872



CAPÍTULO 1

Os novos papéis na relação entre sociedade e estado: o que muda

Palestrante: Gilles Lipovetsky

Proposta do CFA

Em uma interpretação histórica, o Estado brasileiro teria nascido antes da Nação, fruto da imigração da corte portuguesa. Daí, possivelmente, o peso do Estado intervencionista. Dois séculos depois, ainda é discutida a sobrevivência desse modelo, talvez pela consideração de que a sociedade seja incapaz de romper tal dependência.

Capitalismo moderno e democracia são os pilares da sociedade, exigem que o Estado se organize para atender demandas que nem sempre são consensuais entre as partes. A política (e suas leis) é o instrumento pelo qual o poder é exercido na sociedade.

A relação virtuosa que governa tais fatores é construída através de manifestações distintas de interesse, conflitos e acordos. O Estado é o organizador e tutor do concerto e não precisa ir além disso.

A globalização excedeu os limites da territorialidade e consolidou-se como a força do mercado. Os modos de vida se individualizaram. A tecnociência acelerou os tempos e aparatos de transformação econômico-social.

Em meio à dinâmica de tantas influências é natural que o Estado tenha dificuldades de mudar de interventor para facilitador das demandas da sociedade. Como governo, optou pela gestão por processos ao invés de propósitos, o que gerou conflitos entre burocracia e democracia, sendo em parte por sua dificuldade de adaptação à mudança.

Os debates sobre papéis têm se concentrado na ação do Estado. No entanto, como toda relação é, no mínimo, biunívoca, pouca atenção é dada às responsabilidades da sociedade, senão em pleitos reivindicatórios. Uma sociedade organizada tende a se autorregular, abrindo mão da intervenção estatal em um número incontável de contratos.

Não parece ser o que está acontecendo, pois, a solução de conflitos continua sendo transferida para a arbitragem dos Poderes em suas diversas instâncias, o que acaba sobrecarregando-os, sendo um exemplo visível a judicialização dos processos decisórios.

As cadeias produtivas internacionais fragmentam centros de decisão, gerando normas excedentes às conveniências locais. O foco da ação governamental, portanto, deve deixar de ser territorial, fazendo com que suas políticas incorporem o contexto global, o que altera seu conceito clássico de sistema fechado.

A sociedade parece estar sempre à frente do Estado, cuja governança é pouco sensível às necessidades de criatividade, inovação, agilidade, flexibilidade e produtividade, estas que são molas mestras do mundo produtivo contemporâneo. O Brasil ocupa uma posição constrangedora nesses fatores de competitividade internacional.

É por isso que as proposições de mudança não se restringem à reformas estruturais que não alteram, de fato, o estado da arte da administração. O vigor da mudança está na decisão política.

Uma consequência de tantas “reformas” é que o Estado, em seu aparato governamental, cresce cada vez mais mas não consegue dar atendimento satisfatório ao cidadão à porta de um hospital que acaba sendo a última estação no continuum do atendimento do Estado, ou seja, não é prioridade.

Sobre apresentação de Gilles Lipovetsky

Trata-se de um vigoroso pensador sobre as transições da sociedade, em especial, sobre o comportamento humano individual e coletivo.

Destaca-se sua abordagem sobre a hipermodernidade, termo cunhado para interpretar as características da nova sociedade liberal que emerge a partir dos anos de 1970.

Descrição

Quatro tipos de hipertrofia caracterizam a vida nas esferas privada e pública: hedonismo consumista, culto psicológico no reconhecimento pessoal, culto do corpo e culto a Internet; a segunda revolução do individualismo cria novas relações com família, religião, consumo, moda, política e, dentre outras, com as instituições. As pessoas parecem mais voltadas às suas escolhas e menos ao patrimônio herdado.

Nesta primeira leitura do pensamento do palestrante, depreende-se que as utopias criadas pelo Iluminismo não realizaram o sonho.

É pela esfera pública, por extensão, que as relações dos indivíduos apresentam mudanças de maior impacto na ordenação da sociedade e, principalmente, na cultura da democracia. O declínio das ideologias propostas levou à descrença nos partidos políticos e em seus porta-vozes (os políticos). Há rejeição à velha política. *Os representantes não resolvem mais os problemas fundamentais do cidadão.* Tal desconfiança traduz-se na volatilidade eleitoral, nas identidades políticas incertas, no abstencionismo e na menor adesão aos partidos e aos sindicatos.

Segundo Lipovetsky ocorrem *votos de rejeição em detrimento dos votos de adesão. Um número crescente de cidadãos vota agora mais “contra” do que “por” um candidato ou programa.*

Esta desconstrução dos modelos institucionais vigentes apoia-se em diversos fenômenos socioeconômicos, tais como a economia de mercado naquilo em que se esforça para fugir dos controles do Estado e também da corrupção nas ações políticas, reflexo é o aumento do populismo durante a crise.

Mas nem tudo acerca do individualismo é avesso aos valores convencionais. A bandeira do bem-estar e da autonomia pessoal também levam à *democracia da expressão em que os cidadãos possam intervir diretamente* aumentando os poderes da sociedade civil sobre os controles do Estado. Persiste o engajamento na vida pública, como o envolvimento na vida associativa, pois, há outras formas de participação na sociedade. Autonomia, iniciativa, inovação e inteligência criativa são atributos que dependem da ação individual.

Criou-se também a *cidadania consumista* que relativiza a preocupação com o futuro em favor do aqui e agora. Não se pensa a respeito daqui a duas gerações. A felicidade privada precede a coletiva, os consensos são efêmeros. Simultaneamente, permanece o apelo ao critério moral e a honestidade, reforçando a responsabilidade individual sobre o ideal de justiça.

Dentro e além dessas considerações, cabe à ação pública tratar de grandes problemas de ordem mundial, identificados pelo palestrante como: a competição econômica mundial; as ameaças ecológicas; o emprego e as desigualdades; a sociedade do conhecimento e da inovação.

Concluiu-se que o hiperliberalismo não pode ser a solução para o tratamento das relações entre indivíduo, sociedade e Estado. *Precisamos de liberalismo social que combine flexibilidade, inovação e responsabilidade individual.*

[illegible]

CAPÍTULO 2

A Gestão do Estado a partir do cidadão

Palestrante: Christian Assinelli

PROPOSTA DO CFA

Ficamos tão envolvidos com as técnicas e complexidades dos problemas organizacionais da vida coletiva que esquecemos para quem tudo deveria ser construído.

A inspiração deste Fórum de Gestão Pública é humanista, em seu sentido filosófico, a pessoa como essência da evolução.

A função do Estado é crescer economicamente e promover a justiça social. Atualizando o conceito, também proteger o ambiente. A rigor, deveria ser apenas uma proposição.

Tudo começou com a vida em comunidades e daí para cidades, estados e nações. Perdemos pelo caminho a singularidade de pessoa, esta foi expandida para coletivo de “gênero humano”.

Um dos pressupostos do Estado democrático é privilegiar o sentido de igualdade nas relações e regulamentações sociais. A gestão pública, por sua vez, deve fornecer os instrumentos para sua viabilidade. Logo, devemos olhar para um transeunte anônimo na rua com o mesmo respeito que a um diplomata.

Infelizmente, não é bem assim. Por mais difícil que seja identificar e organizar o que seria dignificante, o produto final de tanta elaboração parece não atingir os nobres objetivos. Não se trata de aprofundamentos teóricos das Ciências Sociais, mas da perspectiva sob a qual o Estado e outros constituintes da sociedade abordam a questão.

Perguntamos: como o Estado deve tratar a pessoa e sua expressão de cidadania? Criamos aparatos, sistemas, processos, instâncias e todo um conjunto de regulamentações para proteger o indivíduo. É claro que os aparelhos e institutos são essenciais, uns mais, outros menos efetivos. Adotamos uma visão tecnoadministrativa, quanto mais mergulhados na técnica, menos pensamos em seu propósito, assim o Estado atua.

Embora não exista lei para isso, perdemos a oportunidade (e o dever) de considerar o cidadão em sua inteireza, seja eleitor, contribuinte, cliente ou profissional, responsável por uma

série de obrigações, algumas de consciência moral, outras impostas pelo Estado. Não perguntamos o que ele acha. A ausência de empatia é corrente nas relações entre agências e os responsáveis finais por sua existência.

Lembremo-nos sempre: o Estado é o indivíduo.

SOBRE APRESENTAÇÃO DE CHRISTIAN ASSINELLI

A distância entre o cidadão e o Estado é um fenômeno universal, não apenas local. Acontece em diferentes proporções, às vezes, sob tutela rigorosa, em outras, sob um liberalismo exacerbado. Não faltam doutrinas sobre o tema e, sob seu abrigo, o Estado interfere na vida das pessoas. Esquece-se que a relação é biunívoca e de que não são só as eleições definidoras padrões, mas também a prática cotidiana.

O argentino Christian Assinelli é um especialista em gestão do Estado, com vasta experiência no exercício de cargos públicos em seu país. e participação em importantes projetos na América Latina, da qual é um profundo conhecedor dos modelos e práticas de administração pública. Sua palestra teve como tônica a representação do cidadão através dos agentes do Estado.

DESCRIÇÃO

Os cidadãos se sentem distanciados do poder do Estado. Aqueles com mais recursos estão mais próximos de melhores serviços e bens públicos. O questionamento inicial de Christian Assinelli é sobre o motivo em que se tem essa ruptura e quais são seus centros de irradiação. Em princípio, tanto podem ser o próprio regime: o Estado; o governo; a administração pública e os outros polos de poder. A sociedade como um todo enfrenta várias crises, como: a de confiança; do crescimento do capitalismo; dos componentes da hipermodernidade; da corrupção e de outros cenários que tornam a gestão da sociedade cada vez mais complexa.

São várias as escolhas de modelos de intermediação, desde a ditadura nacional com seu autoritarismo até a democracia. Cresce a convicção de que esta última seja o melhor sistema. Quando a performance da democracia é insuficiente, o espaço da cidadania é limitado, gerando insatisfação. Isso não é um problema local, e sim uma realidade global. Em termos operacionais, o Estado pode até oferecer serviços apoiados na técnica, mas nunca deve-se esquecer a importância da política em suas relações simbólicas, que podem inclusive relegar o cidadão ao último lugar na cadeia decisória. O pressuposto da igualdade precisa de ferramentas regulatórias para ser aplicado.

No entanto, é preciso lembrar que os cidadãos insatisfeitos foram os mesmos que elegeram o governo. Diagnósticos podem ser rápidos. A tentação é olhar para os problemas por suas consequências e não por suas causas. Atende-se assim o curto prazo, até que as verdadeiras causas não contempladas levem à próxima crise.

.....
Quem aqui já escutou ou disse que o cidadão tem que estar no centro de todas as ações?
.....

Somos eleitores, clientes, familiares, trabalhadores. Antes de sermos cidadãos, somos pessoas. Como gestores não nos colocamos no lugar das pessoas, a empatia é uma das maneiras de aproximar o Estado da população, pensando e agindo com ela. A vocação é a grande marca do servidor e o uso do chapéu de funcionário público pode desencadear mudanças transformadoras.

Como as transações não acontecem espontaneamente, o uso da liderança individual, como competência cidadã, exprime a dinâmica do que fazemos, do que cedemos e como fazemos para que as coisas aconteçam. O servidor como pessoa é o agente do Estado, exerce poder sobre quem habita sua própria célula de trabalho e sobre os que com ela convivem. Mas não é só a boa vontade; a coordenação visando ao equilíbrio de interesses coloca o geral acima dos particulares. Tal abertura permite conhecer e compartilhar experiências alheias, evitando as práticas do modelo único, típicas da burocracia conservadora.

A distância entre o cidadão e o Estado é estreitada pelo cidadão-servidor, elo de ligação das virtudes republicanas.

Christian Assinelli ofereceu ao público contribuição oriunda dos ensinamentos que recebeu do Papa Francisco I sobre as relações do indivíduo com seu mundo.

Devemos dar o exemplo desde o lugar onde estamos trabalhando. Isso, se faz através do acesso das expectativas à sua possibilidade de realização. Insatisfação se resolve com atenção e convergência.

.....
Quatro princípios que moveram o papa Francisco I

- 1 • O tempo é maior que o espaço*
 - 2 • Unidade prevalece sobre conflito*
 - 3 • A realidade é mais importante que as ideias*
 - 4 • O todo é superior à parte*
-

[illegible]

CAPÍTULO 3

Gestão que dá certo: Onde estão as boas práticas

A EXPERIÊNCIA DE NITERÓI

Palestrante: GIOVANNA VICTER

PROPOSTA DO CFA

Niterói é um município do estado do Rio de Janeiro com aproximadamente 500 mil habitantes, sendo o 7º IDH do país, aproxima-se do dobro da média nacional de renda per capita, possui 97% de escolaridade (crianças de 6 a 14 anos), porcentual igual de domicílios com saneamento básico.

Foi escolhido como um “caso que dá certo” pelo interesse despertado nos profissionais de gestão pública quanto aos resultados alcançados por uma administração baseada em estratégia planejada e controle de resultados.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE GIOVANNA VICTER

A partir das naturais e históricas dificuldades diagnosticadas no início da gestão em 2013, agravadas por desastroso incêndio na sede do governo, a secretária Giovanna Victer, com larga experiência no setor público brasileiro, relatou e desdobrou os esforços conducentes ao atendimento das necessidades da população.

DESCRIÇÃO

Não se trata de uma prestação de contas convencional autolaudatória, e sim de um depoimento destinado a demonstrar a importância de se utilizar modelos de gestão profissional que possam transformar o capital político construído eleitoralmente em resultados para a população.

.....
A agenda pública não é dada; é uma seleção de valores.
.....

Experiências anteriores na administração pública, como Choque de Gestão, foram pesquisadas e balizaram ações estruturadas dentro de uma visão sistêmica, considerando simultaneamente as realidades do ambiente externo e do funcionamento da máquina pública.

Todo projeto de mudança requer o patrocínio de uma liderança legítima, no caso, aportada pelo prefeito que não só apoiou como também, assumiu a condução do processo. Sabe-se que este é o principal ingrediente numa realidade em que otimismo e resistência convivem em diferentes níveis. A convicção, no caso, é marca do processo decisório, caracterizada pela coragem em encarar os riscos que certamente surgem pelo caminho.

Outra dimensão de uma proposta de gestão é a comunicação aberta, levando motivação, informação, confiança à população e quadros internos, o que foi procurado através da campanha Niterói que queremos. É natural que proposições e primeiras ações provoquem desconforto especialmente nos quadros funcionais, praticantes de modelos que nem sempre se coadunam com o que está sendo iniciado. O lado comportamental é tão importante como o processual.

Não basta a atitude; é preciso criar estruturas e sistemas de consequência. Planejamento estratégico condicionando ações pontuais é o que se espera quando se pensa no bem-estar de centenas de milhares de pessoas (e contribuintes) em ambiente atrativo para a sociedade civil e produtiva, em curto e longo prazos. O mandato administrativo é de quatro anos, mas as necessidades do município são perenes. Cada passo deve ser dado com vistas a um destino imaginado e preferido, isto é, agir no agora pensando no depois. Esta relação desejado/real foi explorada pelo slogan 2033: a melhor cidade para viver e ser feliz.

Foi-se o tempo em que o setor público era autossuficiente. Na complexidade do mundo contemporâneo, o Estado se justifica através de parcerias com os diversos segmentos da sociedade.

Onde estão os exemplos que deram certo e quem pode contribuir? Algumas instituições detentoras de conhecimento foram envolvidas, como, por exemplo, o Movimento Brasil Competitivo, a consultoria Macroplan, o BNDES e a plataforma digital COLAB, que ajudaram a estruturar os processos de mudança. Além disso, a estratégia de planejamento levou a prefeitura a atrair o engajamento de entidades empresariais, igreja e comunidades, além das relações naturais com os demais poderes públicos.

.....

O planejamento é para a cidade e não para o governo.

.....

O planejamento no setor público é mais importante que no privado, pois seus processos são mais complexos e demorados. Considerando-se um prazo de vinte anos, cada ciclo é de quatro e as carteiras de projeto precisam atender às peculiaridades temporais.

Estratégia é feita com definição de prioridades e quatro foram escolhidas:

1. Planejamento estratégico e monitoramento de resultados;

2. Modernização e eficiência de gestão;
3. Gestão fiscal;
4. Transparência e atendimento ao cidadão.

Foram definidos 32 programas estruturados para o período 2013/2016, foram completados 31. Atualmente chegam a 36 programas.

A gestão é o elo de ligação entre estratégia e operacionalização. Para sua garantia, a coordenação cabe ao Núcleo de Gestão Estratégica do gabinete do prefeito. Seu modelo é, entre outras facetas, baseado em trabalho de equipe e participação através de consultas por plataformas participativas para criar um lastro de credibilidade. Adicione-se a imprescindível sensibilidade política para rever estratégias quando necessário, como no caso da segurança pública mudando de patamar.

Duas forças são predominantes para que projetos de tal envergadura tenham sucesso: o envolvimento da comunidade e a capacidade de gestão. No primeiro caso, é necessário colocar o cidadão em contato direto com o governo, dimensão cada vez mais importante no setor público. Há uma percepção de distanciamento. Frequentemente os públicos-objeto da ação governamental ressentem-se da falta de atenção e sensibilidade a seus reais problemas.

De um lado, a tecnologia oferece ferramentas de conexão, seja em processos de atendimento operacional, ou mesmo na participação de pesquisas institucionais. O aplicativo COLAB tem funcionado como ferramenta para mapear demandas e como canal de expressão de massa. Adicionalmente, eventos reunindo mais de mil pessoas em estádios públicos funcionam como meio de devolutiva das ações governamentais e fonte de reivindicações. Como aparato geral, o Conselho de Transparência.

Nessa área de comunicação, o fator chave é a transparência para evitar que a gestão transparea ser um clube de portas fechadas. O cidadão tem o direito de saber em que mundo está vivendo e exercer seu julgamento sobre a qualidade de seus representantes, não só em temas macro como também nos detalhes de seu cotidiano.

.....

*Na gestão pública, o que pesa não é o lucro pelo resultado,
mas o valor público para o cidadão.*

.....

Não se transforma sem a modernização da gestão em suas diferentes funcionalidades. Neste período em que a administração econômico-financeira enfrenta escassez, incertezas e duros desafios, seu encaminhamento não se restringe a um ou outro setor departamental. É res-

ponsabilidade de todos os gestores, aderentes a um Pacto de Compromisso com a Gestão Fiscal, com delegações controladas, limites mensais de gastos e algumas restrições para evitar o colapso de serviços. Nesse cenário, um determinado nível de centralização reduz a ocorrência de pulverização individual. As novas pressões sobre o erário público levaram à criação do princípio Niterói Resiliente, que rege a política fiscal.

A modernização supõe a adoção de sistemas tecnologicamente estruturados, ainda sem intimidade por parte de seus operadores. O maior esforço, nesse caso, é no sentido de fazer com que as pessoas, além de saber operá-los, ampliem sua capacidade de extrair o máximo dos sistemas, gerando inovação e criatividade ao invés de mera substituição do mecânico pelo digital. A tecnologia traz agilidade e possibilita decisões rápidas, constrangendo as resistências facilmente traduzidas pelo está sendo feito. Mapeamento de processos, regimento interno, familiaridade com o digital e identificação de competências de trabalho para colocá-las onde forem necessárias são iniciativas de desenvolvimento organizacional, que dão suporte à mudança.

Um bom exemplo de como se institucionaliza a qualificação dos quadros do município é a criação da Escola de Governo e Gestão, que dá respaldo aos esforços para integrar os eixos de excelência e resultados, sempre um passo à frente do que foi atingido, para tanto, ter planejamento e visão do futuro, racionalidade, propósito e empatia.

[illegible]



CAPÍTULO 4

Gestão da desigualdade no Brasil: Um problema inadiável de decisão

Palestrante: Wanda Engel

PROPOSTA DO CFA

O Brasil está no topo dos países mais desiguais do mundo; o Brasil está entre as dez maiores economias do mundo. Entre todos os paradoxos nacionais, este talvez seja o mais degradante.

A disponibilidade de fontes de informação tem levado à identificação ao cruzamento de conteúdos de pesquisas, dissecando realidades que, embora visíveis a olho nu, expõem as vísceras de uma sociedade injusta.

A desigualdade é a madrastra do mal-estar social, cultural e econômico. Sabe-se que cada ponto de aumento de renda nos níveis menos favorecidos da população corresponde a mais oportunidades de emprego, educação e saúde.

Inquieta também saber que a participação dos 50% mais pobres na renda nacional situa-se em torno de 15% enquanto que, os 10% mais ricos com renda situa-se em torno de 55%. Basta consultar os índices tipo Gini para constatar que o fenômeno é comum a todos os estados da Federação e Distrito Federal (principalmente), o que demonstra sua dimensão epidêmica.

As estatísticas, mais ou menos precisas, refletem uma desigualdade que não se altera em sua essência. Pode-se dizer que é um problema de perfil histórico e econômico, mas a verdade é que a sociedade como um todo, e, principalmente sua elite dirigente, transferiu o verdadeiro combate à desigualdade para um futuro incerto. O que se fez até agora atenua, mas não extirpa o mal. Até quando também adiaremos a implosão social?

Esforços isolados acontecem e são socialmente meritórios, apesar de pontuais em sua dimensão. É verdade que há uma atenção voluntária mais expressiva, o que demonstra um aumento de consciência efetiva.

O que interessa é saber o tipo e a intensidade de ação requerida ao Estado e não apenas sua estrutura administrativa. Não há falta de competência em montar programas; há mesmo orçamentos disponíveis, se bem pesquisados.

O que se espera é a liderança do Estado. Há que mexer em estruturas e interesses estratificados, o que somente se fará através da abertura da discussão e encaminhamento de decisões com a participação de várias esferas da sociedade. Não custa tanto reduzir a desigualdade face aos benefícios que a coletividade receberá. Só o Estado tem força para tanto, se abandonar o caráter imediatista e assistencialista assumindo uma feição promotora, descentralizadora e facilitadora do bem-estar social. Enquanto isso não acontecer, continuaremos no fim da fila da dignidade humana.

Além da dimensão diretamente econômica em renda e emprego, o cidadão que tiver suas necessidades atendidas pensará melhor, votará melhor, se comunicará melhor, trabalhará melhor e liberará seus potenciais de realização. O agente público não deve ser curvar à visão particularista dos diferentes matizes ideológicos, mas promover uma sinergia institucional superior ao tamanho do problema.

São duas prioridades convergentes: a sensível por sua expressão moral e a normativa, que depende da ação política. Se adotamos o “é possível” em tantas outras situações, por qual motivo ainda não o adotamos na espinha dorsal da sociedade? Quais são as principais providências a tomar?

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE WANDA ENGEL

O tema representa possivelmente o maior desafio da gestão do Estado, que deve existir essencialmente para tornar a vida das pessoas mais digna. Wanda Engel, mais do que uma especialista, é uma pensadora sistêmica sobre a condição humana e suas expressões na sociedade. Pensa o Brasil em suas idiossincrasias, não sendo economista, se permite apresentar, realisticamente, programas sustentáveis com base em proposições oriundas do debate universal.

DESCRIÇÃO

Um primeiro alerta sobre a desigualdade não está em sua singeleza, mas em outro fator aglutinador de todas as crises da sociedade: a educação. Perpassa as questões financeira, fiscal, social e política.

.....

*Uma das piores consequências da vida severina é perder
a capacidade de sonhar, de ver o futuro.*

.....

Sem educação, o sonho se esvai. Não que seja um processo mágico de libertação. A educação gera a consciência necessária para compreender e enfrentar os problemas que a escassez provoca.

Quanto à visão sistêmica, as iniciativas precisam contemplar e integrar três diferentes vetores: multicausalidade, multidimensionalidade e intersetorialidade. Problemas da juventude mais pobre, por exemplo, que convive com desigualdade de oportunidades, professores sem qualificação, famílias desestruturadas, gravidez e trabalho infantil não podem ser resolvidos simplesmente pela adoção de medidas como bem exemplifica o ato infracional.

Wanda Engel destaca que 90% das questões subjacentes ao contexto são os modelos mentais que estão dirigindo essa estrutura, reproduzindo a desigualdade. Há uma questão de valores, pois, modelo mental é educação.

O segundo pilar da estratégia é ter foco definido que dê objetividade além de programas específicos. São muitas as abordagens para a questão, mas é necessário adotar um ponto comum.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, aprovados em convergência universal a partir de conferências na Organização das Nações Unidas (ONU), a serem atingidos até 2030 nas dimensões econômica, social e ambiental compõem o painel de intervenções necessárias ao enfrentamento da desigualdade.

.....

O problema do pobre é de todos

.....

Sob tal constatação (proclamada, mas não praticada) e considerando que cada pessoa é parte de um universo, o âmago do foco estratégico é destacar o lugar em que a vida acontece, isto é, na família, que também perdeu seu direito de sonhar, planejar e construir o futuro. Está fragmentada, dispersa e sem sentido de comunidade consanguínea.

Na sociedade produtiva, as organizações criam seus planos de desenvolvimento individual para encaminhar o futuro de seu pessoal e delas próprias. Na dimensão macro institucional, há que criar planos de desenvolvimento da família para promover seu processo de mudança.

Programas como o Bolsa-Família devem ser efêmeros até passar para um outro nível de compromissos. Sair da pobreza significa que os jovens tenham inserção no mercado de trabalho e os idosos participação na vida e na produção.

Sob o ponto de vista estrutural, o complemento do programa de desenvolvimento da família é o programa de desenvolvimento local, descentralizado e intersetorial com agenda definida através de uma gestão participativa, em que os mecanismos de controle social sejam colaborativos e de confiança mútua. Governo, sociedade civil organizada, empresas e mídia são os principais agentes do inadiável combate à desigualdade. O problema do pobre é nosso.

[illegible]



CAPÍTULO 5

A pirâmide invertida no pacto federativo

As melhores soluções vêm de onde estão os problemas

Palestrante: Paula Mascarenhas

PROPOSTA DO CFA

Pacto é ajuste, contrato, acordo entre partes. Quando federativo implica em divisão de poder e atribuições entre os entes federativos com características que vão desde centralização até coordenação, dependendo das negociações sobre necessidades, expectativas e papéis das partes.

Em termos de gestão pública, seus agentes são a União, os estados e os municípios. A questão que se apresenta não é estrutural, já que a Constituição Federal estabelece os princípios da dinâmica republicana.

O maior desafio nesta etapa do desenvolvimento político-social é responder a uma notória tendência universal, que é pensar localmente, a partir das realidades mais próximas ao cidadão e suas comunidades. Estabelece-se, então, uma espécie de paradoxo porque na Federação o foco deveria estar no local (parte), mas a gestão está no topo, que representa o *todo*. Um pacto desigual.

Edgar Morin, um filósofo para o século XXI, disse que *são as interações entre indivíduos que produzem a sociedade, mas é a sociedade que produz o indivíduo*. A parte e o todo. A arquitetura da sociedade industrial parece ter transferido para o Estado o domínio do todo, prática dominante no século XX, enquanto funcionava de cima para baixo. Não mais.

Imagine-se um prefeito afundado na burocracia para lutar por repasses, participando de caravanas reivindicatórias ao governo central.

Se a liberdade é um predicado da democracia, quem é o melhor qualificado para identificar, encaminhar e resolver os problemas prementes à sua volta? O andar de baixo. Não é o caso de romper com o Estado, o que provocaria anarquia. Há que conviver como fração do todo. Como mudar?

Partindo da metáfora do prefeito, vale repetir que numa concepção contemporânea de Estado, a sociedade organizada cresce em autonomia para resolver suas questões à medida que se desenvolve social, econômica e politicamente. Centralização, descentralização, delegação, envolvimento e parceria são fatores que, nesta ordem, levam ao alinhamento de interesses, isto é, ao bem-estar do contribuinte. Mas não adianta delegar se o direito de arbitrar permanece inteiramente nas mãos de quem delega. A parte pode até opinar, jamais assumir os riscos da decisão. De certa maneira é um sistema perversamente confortável, mantendo suas características de estabilidade conservadora e concentração de poder.

Ao fim do ano, o simbólico prefeito (que poderia ser qualquer executivo da burocracia) prepara um relatório onde demonstra que aplicou os recursos orçamentários onde deveria (sem restos a pagar). É saudado e com isso candidata-se a novos repasses do andar de cima.

Ninguém lhe pergunta se fez “o certo”, apenas se fez “certo”, talvez até o que não precisasse fazer. A constatação mais imediata é o uso difuso da responsabilidade. O sistema de consequência está mais ligado ao fazer certo e à aprovação de todos os órgãos de controle em suas múltiplas estruturas. O “fazer certo” pode levar à repetição do mesmo. Uma visão envelhecida do conceito de eficiência.

Mais do que simples crítica à organização da Federação, o que interessa é sensibilizar a administração pública para colocar as decisões onde estão as informações e a ação. Isso cria um novo patamar na flexibilização e agilidade da gestão do bem público, arejando todo um processo decisório ainda carente de visão finalista. É claro que a correção dos processos é esperada naturalmente, mas o que importa é o que gera resultado, o que não se consegue por decreto.

E o resultado precisa ser gerado a partir de um sistema de referências que privilegie quem tem a iniciativa. Se esta desce do topo, dilui-se em seu trajeto.

Recursos não devem ser distribuídos e repartidos irmãmente, numa democracia falsamente igualitária. Tal procedimento só faz aumentar a desigualdade econômica e a dependência de recursos centrais. Há prioridades, particularidades, carências em diversos níveis. A parte tem o dever de empunhar suas bandeiras, quebrar paradigmas e preconceitos. Só assim poderá justificar-se perante os clientes a quem deve servir. A “delegação para cima” para o atendimento de suas necessidades é uma omissão tão grave quanto aquela oriunda do centro do poder. Deve-se pensar local, criar interação e expandir a partir daí.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE PAULA MASCARENHAS

Explorar a “pirâmide invertida” significa desvendar não apenas uma questão de estrutura jurídico-econômica do Estado, mas a necessidade de colocar institucionalmente o cidadão mais próximo das decisões que o afetam. Há um modelo mental distributivo que define e aloca recursos da União em 26 estados (mais o Distrito Federal) e 5570 municípios ao longo

dos 8 milhões e 500 mil quilômetros quadrados do país. Tal modelo restringe iniciativas locais e estimula a dependência. A grande maioria acomoda-se ao arbítrio da autoridade pública. Na verdade, isso também se aplica a qualquer órgão governamental, já que municípios fazem parte de um sistema.

O caso da Prefeitura de Pelotas-RS, através da prefeita Paula Mascarenhas, merece reconhecimento e divulgação, pois construiu um espaço de inovação social num cenário adverso: a segurança pública.

DESCRIÇÃO

Apesar da Constituição de 1988 distribuir mais responsabilidades aos municípios, sua participação na divisão da receita tributária limita-se a 18%, com obrigação de destinar 25% à educação e 15% à saúde, sobrando muito pouco para outros investimentos.

A população exige desempenho do prefeito. Os cidadãos estão próximos do gestor, com quem têm contato direto. O dinheiro está ali como riqueza, mas não como recurso disponível. É preciso escalar a burocracia para se candidatar a ser contemplado com uma parte do bolo, por ínfima que seja.

.....

*Não existe pauta mais importante para mudar o futuro
do Brasil do que a inversão do bolo tributário.*

.....

O atendimento às demandas e a realização de resultados começa no prefeito e em sua disposição para irradiar a execução de seus compromissos com a população que o elegeu.

Para tanto, capacidade de relacionamento é a competência básica, pois é daí que surgem as conexões produtivas que se materializam através de parcerias com a sociedade dentro de uma perspectiva de autonomia.

Há também de negociar decisões com órgãos governamentais de diversos níveis, desde a polícia até o poder judiciário e ter transparência na prestação de contas. Os órgãos de controle parecem estar mais preocupados com processos e menos com resultados. Precisam se modernizar, caso contrário, inovar sempre será um sério risco.

No caso específico de Pelotas, a segurança pública é a prioridade. Homicídios cresceram 480% em 14 anos. Os que dizem ser uma responsabilidade do estado, esquecem-se que é no município que acontecem os problemas. No sistema carcerário, por exemplo, 90% da população não tem o ensino fundamental completo. Trata-se de uma questão multidisciplinar, onde a prevenção tem lugar de destaque.

As ações tiveram início em agosto de 2017 com o lançamento do Pacto Pelotas pela Paz, fruto de mais de 70 reuniões com empresários, igrejas, entidades culturais e esportivas, enfim, com quem quisesse e pudesse participar de sua construção. Uma “pesquisa de vitimização” serviu de base científica para os debates. Da área pública, 14 instituições se uniram ao Pacto.

Para se ter ideia de seu funcionamento, o modelo gerencial é composto por três segmentos de decisão compartilhada: Fórum Municipal de Segurança (sociedade), Gabinete de Gestão Integrada (repressão) e Comitê Integrado de Prevenção (prevenção).

.....

Se a sociedade não se envolver, a solução fica pela metade.

.....

Tais organismos administram, cada um em suas atribuições, os cinco eixos do Pacto: Policiamento e Justiça, Urbanismo, Tecnologia, Fiscalização Administrativa e Prevenção Social. Um município com 340 mil pessoas não pode fugir do poder de polícia e de regras de convivência. Um Código de Convivência foi proposto ao Legislativo Municipal, tendo provocado um longo debate pelos representantes da sociedade.

A prevenção é a área mais importante de participação da sociedade, com foco na proteção da infância. As escolas são envolvidas na criação de seus próprios pactos de prevenção à violência.

Ao avaliar os indicadores de resultado, após oito meses, comprovou-se a redução de 10,3% nos crimes em relação a igual período anterior, ainda existindo um longo caminho a percorrer em determinadas áreas.

.....

Os municípios têm um papel em todas as áreas porque são quem pode mobilizar a sociedade e fazer o que o CFA propõe, com toda razão, que é mudar o Brasil de fora para dentro e de baixo para cima.

.....

Esta foi a frase final da prefeita Paula Mascarenhas, demonstrando que as práticas de pirâmide invertida marcam uma posição de enfrentamento e gestão das duras realidades que afetam o bem-estar da sociedade como um todo e dos cidadãos em geral.

[illegible]



CAPÍTULO 6

Liderança é espírito público: As virtudes republicanas

Palestrante: Bianor S. Cavalcanti

PROPOSTA DO CFA

É difícil alinhar todas as características de liderança nas diferentes organizações que compõem a estrutura direta e indireta do Estado. No entanto, existe um privilégio natural que perpassa a administração: o espírito público; pensar subjetivamente como Estado e agir como seu intérprete.

Acima de todas as virtudes estão o sentido de missão e o orgulho de possuí-lo. Os líderes são servidores do Estado e não apenas das particularidades de cada recorte. Para que isso não se torne uma aspiração etérea, a primeira questão colocada é: como liderança entende a função do Estado e seu encadeamento na prática gerencial? Uma percepção limitada levará a comportamentos tímidos comandados pelas normas. Ao contrário, se o Estado for visto como impulsionador das forças econômico-sociais em determinada direção suportada por valores republicanos, a missão ganha força e significado. O raciocínio tanto serve à iniciativa individual quanto à coletiva, no sentido de haver um grupo diretivo que compartilhe seus sonhos profissionais.

Como a liderança pública atravessa, em seus programas, todo o espectro da sociedade, espera-se que suas intervenções coincidam com as características das realidades que encontra. A opção unidirecional de cima para baixo acaba por condicionar as necessidades ao arbítrio. E aí existe um espaço missionário, pois a tradição e a aversão ao risco são tentações imobilistas. Diga-se a bem da verdade que os líderes são limitados por uma miríade de leis, decretos e regulamentos, diferentemente da iniciativa privada. No entanto, se a prática do empreendedorismo é incentivada para líderes do mercado, o que impede o executivo público de mergulhar nas mesmas águas? Não é preciso ser igual, mas aproveitar o exemplo.

Não é o que parece dominante, mas se o Estado tem que se moldar à imagem dos avanços da sociedade; é o que precisa ser feito. O mundo está fértil em novas ideias que afloram a cada momento. Os líderes públicos ficarão para trás? Estão acostumados em trabalhar sobre grandes cenários, daí a primazia da competência do conhecimento, fator diferenciador de carreira, pois valem e são corretamente reconhecidos por isso.

Só que os sistemas organizacionais modernos, inclusive na esfera pública, estão exigindo dinamismo em novas competências, para as quais não houve suficiente capacitação geradora de resultados. O gigantismo prejudica a destreza. Os processos decisórios perdem vigor. Então, o grande ativo de talento disponível pode ficar limitado em sua eficácia.

A literatura sobre modelos e competências de liderança é abundante e permanentemente renovada. Saiu das salas de aula para livrarias e aplicativos, ao fácil alcance dos profissionais. Não existe mais um só e duradouro modelo de intervenção gerencial nas organizações, o que leva o leitor a uma necessidade de aprendizagem contínua. O autodesenvolvimento (iniciativa individual) é um novo componente do dever ser gerencial, já que o Estado parece não estar provendo adequadamente tal necessidade. Aprendizagem tornou-se uma responsabilidade individual e não mais uma concessão. É o que está acontecendo nos demais ambientes produtivos.

Podemos distinguir vários níveis de liderança na área pública. Convencionalmente, a base da hierarquia preocupa-se mais com questões de ordem processualista e, quanto mais se sobe, maiores são as demandas de pensamento estratégico. Há, no entanto, um fio condutor, conectando todas as mentes: o espírito da liderança. Ser líder implica em participar de uma cultura de governança, em que determinados valores são compartilhados e replicados, não importa onde o ocupante esteja. O espírito da liderança subordina-se então ao espírito público e a cultura gerencial não pode separar um do outro. Talvez seja esta a maior “isonomia” do sistema público.

A administração é um instrumento da Política (aqui entendida em seu sentido maior). Quanto mais dela se afastar, menos democrática. Um líder é seu protagonista, um influenciador por natureza. Transita entre uma variedade de políticas repassando-as a suas equipes e demais constituências. É nelas que o rigor técnico se respalda. Num plano maior, que se rejeitem os incompetentes apadrinhados, mas nunca a legitimidade da política. Quem está no poder tem que fazer viver a política.

Os casos de defasagem entre expectativa e realidade de carreira podem levar à frustração no exercício da função de liderança e obstruções motivacionais, frequentemente caracterizadas pelo refúgio à “gaiola de ouro”, cheia de limitações de movimento, mas alimentada enquanto se espera pela grande recompensa diferida, talvez a aposentadoria. Perde um, perde toda a administração. Quanto o contribuinte paga por tanto desperdício de capital humano (talentos)? O problema do reconhecimento ainda está por ser devidamente encaminhado na esfera pública.

A função de gestor público é admirável. Tem crescido em qualidade no enfrentamento às complexas atividades de governo. A questão a debater é o tipo de mudança necessária nos modelos mentais e instrumentais quando a própria hierarquia é desafiada como protótipo e as pressões do contexto se aguçam. Quais os próximos passos?

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE BIANOR S. CAVALCANTI

O tema Liderança é tratado através de extensa literatura, pesquisas e debates, em especial quando se refere ao gestor público. Embora diverso em suas abordagens, comporta pelo menos dois focos: as atribuições e responsabilidades clássicas quanto ao papel prescrito e as mudanças consequentes da evolução do ambiente. A modernização da sociedade tem apresentado novos desafios ao Estado e seus agentes. Algumas competências gerenciais já são conhecidas; outras surgem. Há necessidade de um fio condutor que aproxime ambas, fazendo as conexões / desconexões cabíveis na conjuntura contemporânea.

Professor Bianor Scelza Cavalcanti representa o melhor pensamento sobre liderança, abalizado por seu curriculum privilegiado. Traz uma mensagem não convencional, realista e propositiva, fruto de suas vivências de executivo, acadêmico e autor.

DESCRIÇÃO

Liderança é transformação, por si só complexa e de difícil exercício. Como instrumento da Política, trafega entre interesses diferentes e, muitas vezes, conflitantes. Desdobra-se entre o permanente e o efêmero, entre o conveniente e o determinante, entre o aplauso e a crítica, entre a regra e o fato.

Em termos gerais, é um composto de dimensões e variáveis, didaticamente resumidas no quadro abaixo com a definição de Van Mart.

.....

Prover os resultados requeridos pelos processos autorizados de uma maneira eficiente, efetiva e legal, desenvolvendo e apoiando os servidores que provêm esses resultados, alinhando a organização com seu ambiente.

.....

Aí estão previstas competências processualísticas, comportamentais e institucionais. Na prática cotidiana, nem todos a exercem com a mesma proficiência, o que poderia, a rigor, ser corrigido com medidas educacionais e gerenciais. Isso acontece em qualquer tipo de organização.

.....

O valor fundamental para o administrador público é o interesse público.

.....

Ao se tratar de gestão pública, no entanto, as circunstâncias estão sujeitas a outro parâmetro: o *interesse público*.

É ele que dá valor aos atributos que são esperados das pessoas, como integridade, determinação, inteligência, flexibilidade, sociabilidade e maturidade emocional. Que seria disso tudo se não houvesse um profundo compromisso natural com o interesse público? Não é um conceito fácil de ser decodificado no dia-a-dia da administração, por mais nobre que seja. Mas isso não significa que fique relegado a eventuais ocasiões formais em que o Estado seja reverenciado.

Todos precisam desenvolver o próprio conceito de interesse público e que não se limite a determinados escalões. Vai do dirigente maior ao chefe de um pequeno segmento. Vale a provocação assumida pelo palestrante levando cada um na plateia a se perguntar: *já parei para pensar como operacionalizo o conceito de interesse público?*

Que não se minimize a complexidade da ação do Estado em seus processos, objetivos valores idiossincráticos das lideranças e baixo nível de controle sobre as partes intervenientes. Assim como visão e papel do Estado se transformam assimetricamente em sua linha de tempo, as competências de liderança adquiridas no século passado também se transformam (e se reduzem). Como lidar com as revoluções digital e de costumes? A expressão *novo modelo mental* não é uma figura de retórica.

Em sua natureza, a administração pública é controladora. A visão de processo sobre objetivos é um problema real. É preciso se desapegar da liturgia do cargo para gerar resultado. O culto ao formalismo não deixa de ser também um mecanismo de defesa contra interferências em desacordo com o bem público.

As posições intermediárias entre o nível político e as máquinas das organizações são fundamentais para acionar os mecanismos de viabilização de propósitos. Na relação entre pessoal profissionalizado e políticos, a política sempre é culpada quando algo não dá certo, numa relação perversa entre incompetência e conveniência. Nosso sistema político está em degradação. A sociedade perdeu o controle sobre o segmento político, preocupado com negociações escusas com os escalões técnicos. A burocracia se defende, criando seus próprios subobjetivos numa perspectiva corporativista.

Ao invés da triangulação entre a burocracia experiente e o elemento político e vice-versa, e fechar com o interesse da sociedade, o que se percebe é que interesses maiores são defendidos, o que não significa que sejam de interesse público.

Deve-se reconhecer e louvar a evolução da administração pública. No passado, o administrador era visto como um *barnabé* cumpridor de seu papel, sem grandes ambições. O cenário mudou e um exemplo são os concursos que atraem as melhores inteligências do país.

.....

Os dispositivos de segurança dos líderes não são os de emprego, mas os de Estado, o que permite que o funcionário diga não.

.....

Adicionar talentos a máquina pública é essencial, mas é preciso considerar que a especialização funcional segrega, visto as castas conhecidas e sua limitação de horizontes.

Como, então, estimular intervenções apoiadas pela tecnologia e sistemas mais orgânicos que departamentais além das fronteiras da burocracia convencional? O que une e não separa?

A competência diferenciadora na liderança pública, além de suas características aqui repassadas, é a capacidade de *coordenação*, deixada para o final porque é a mais difícil de ser exercida e aceita. Nenhum líder consegue exercer influência por seus próprios méritos. Agregar talentos e interesses somente é possível com a consciência do papel de agente do Estado e com o esforço em congregar as melhores ideias para o benefício do governo, da sociedade organizada e dos cidadãos.

[illegible]

CAPÍTULO 7

Ética e os vilões da governança: O que impede agir com integridade?

Palestrante: Jorge Caldeira

PROPOSTA DO CFA

Uma das primazias na organização de um novo modelo de Estado é o combate à leniência com processos destituídos de premissas de valor republicano.

É uma missão hercúlea que não se faz apenas com a adoção de práticas de compliance, visto que o Estado é parte do problema, embora diferenciado por sua natureza.

Vê-se que certos dirigentes públicos estão envolvidos em malversações éticas, assim como empresários e seus acólitos. O fato de dois lados sofrerem idêntica contestação leva a supor que a corrupção se trata de um problema sistêmico, transversal e distribuído tanto em várias instâncias da sociedade quanto nas próprias instituições representativas das funções de Estado. Este, talvez, seja o lado mais visível e de mais direto enfrentamento.

Mas Estado e sociedade organizada convivem com instituições formais e informais históricas em nossa cultura que contribuem direta e indiretamente para tal “afrouxamento” na ação pública. Em defesa de seus interesses, muitas vezes difusos, traduzem uma fraqueza do Estado no cumprimento de seus objetivos centrais. As fronteiras entre legalidade e legitimidade nem sempre são delimitadas.

O Brasil tem uma tradição de *patrimonialismo*, onde o bem público é confundido com o particular, que se apropria e toma posse do que não é seu. É um vício em nossa formação republicana, onde o Estado se fragilizou ou foi ocupado por procuração do transgressor. Se descermos na escala social é como se nos ocupássemos rua, transformando um bem público em propriedade particular.

Um segundo vilão da ética pública é o conhecido *nepotismo*, onde interesse afetivos, compadrios, conveniências familiares e de outras naturezas sobrepõem-se à qualidade do exercício da função pública. Foi-se o tempo em que se admitia o Estado assumir o emprego como medida de equilíbrio social. A prática do nepotismo, sob o ponto de vista da moral pública, é também um incentivo a outras incorreções na gestão pública.

O *paternalismo* é outra forma de agressão à cidadania. Autoritário por natureza, distribui migalhas de poder em troca uma lealdade que jamais importuna os desígnios do poderoso. Uma espécie de dominação infratora dos direitos de liberdade e igualdade, fundamentos da democracia representativa.

Aliado ao paternalismo, a prática do *assistencialismo* destrói qualquer projeto de emancipação e mudança de paradigmas. Soluções tópicas para problemas estruturais, em tese anestesiando as dores do momento e sabendo que voltarão amanhã. Até admite-se um assistencialismo em situações emergenciais ou enquanto projetos de longo prazo são construídos, mas nunca como poção mágica do bem-estar.

Outro exemplo de leniência com desacertos éticos é o *corporativismo*, que coloca os interesses de grupos organizados acima de seu papel produtivo, funcional ou profissional. Neste caso, o meio pode bloquear o fim da missão do Estado, excedendo o direito de participação democrática. São grupos de forte influência política, frequentemente no seio do Estado ou muito próximos ao exercício do poder. Luta-se para garantir privilégios em diferentes tipos de mercado, inclusive o do trabalho. Sua concepção de *direitos* não corresponde necessariamente ao interesse do Estado.

Não se pode abstrair da presença de tantos agentes na defesa de benesses que contrariam os princípios de um Estado democrático com seus postulados de justiça. Não tem sido boa a acústica do discurso denunciador de tais impropriedades na gestão ética.

A ética de responsabilidade é atributo do servidor público na prática das funções que lhe são determinadas. E a responsabilidade pressupõe um sistema de consequências, infelizmente ausente em nossos processos de gestão pública.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE JORGE CALDEIRA

As engrenagens de ação de uma sociedade se movimentam a partir da retidão dos agentes do Estado, de sistemas de atividade organizada e de todas as forças que a compõem, tendo como matriz os indivíduos cidadãos.

Em situações extremas, como as vividas pelo Brasil (e também em outros países) no atual estágio de desenvolvimento social, a crise da ética pode até conduzir a população a adotar posturas de indignação ao que parece ser a falência das instituições e dos costumes. Mas não se pode analisar o comportamento coletivo apenas através de uma fotografia do momento. A cultura de uma nação é uma representação do que é construído, cultivado e transformado através da História. A ponta do *iceberg* visualizada nos atos de corrupção é produto do processo de formação e desenvolvimento de nossa identidade.

Jorge Caldeira é um observador profissional dos quinhentos anos de nossa vida. Conhece suas virtudes e sombras, seus heróis e vilões, inclusive os heróis-vilões. A base para formar o difícil julgamento do que deve e não deve ser valorizado nos costumes está em identificá-los e compreendê-los com um distanciamento crítico. Revisitar para revitalizar.

DESCRIÇÃO

Para uma abordagem adulta do tema, é preciso conhecer os mecanismos que a sociedade brasileira encontra na história para lidar com a corrupção. Há uma tendência a achar que o Brasil é o país mais corrupto e que a solução é radical. Não é simples assim.

A leitura de *A História da Riqueza no Brasil*, mais recente livro do autor, cobre o período que vai desde o primeiro encontro dos portugueses com os tupis até constituirmos a sétima economia do mundo. Somos o que construímos. O crescimento da economia no período colonial fez com que, em 1800, seu tamanho fosse o dobro da de Portugal. Era equivalente à dos Estados Unidos; no fim do Império, quinze vezes menor. Voltou a crescer com o advento da República. De 1890 a 1970 foi a economia que mais cresceu no mundo. Daí em diante o crescimento é menor que a média mundial. No início da década de 1970, o PIB brasileiro era superior ao chinês, que viu na globalização a oportunidade de chegar ao que é hoje. Em 40 anos, a China tornou-se em torno de cinco vezes maior.

Entre altos e baixos, há, portanto, um grande pano fundo mostrando que as instituições brasileiras são de tal forma que não permitem que o Brasil aproveite uma onda de crescimento que existe no mundo inteiro. Daí a conexão com a corrupção.

.....

O tema da corrupção é essencialmente a relação criminosa entre o agente público e algum membro da sociedade, que não é agente público.

.....

Uma peculiaridade histórica no Brasil é que a convivência da população e dos interesses econômico-sociais se deu muito pelas regras do costume, onde o que vale não são as leis escritas, mas a palavra. Os índios, que detêm 11% do território nacional são, ao mesmo tempo, Estado e cidadãos. A primeira instituição oficial do Brasil foi a Vila, criada em 1532, sendo permitido que os habitantes elegessem seus vereadores onde não houvesse poder feudal. O governo central aparecia e se organizava quando precisava cobrar impostos. Os sobreníveis de governo criados posteriormente tiveram a consistência da vila como fundamento. As próprias Capitanias Hereditárias eram concessões privadas.

O governo nacional, portanto, é menos estável e a corrupção não é igual em todos os níveis; produz relações distintas entre agentes públicos e privados.

O primeiro regime legal foram as ordenações do reino, vigentes em Portugal, segundo o princípio de que a sociedade é um grande corpo, onde a cabeça é o Estado e os demais participantes da vida social compõem o resto dos membros do corpo. Um Modelo Corporativo, daí o conceito de corporativismo. Somente o Código Civil de 1917 encerrou tal herança, embora o corporativismo tenha permanecido em outras roupagens. O quadro abaixo mostra a estrutura ética das ordenações.

.....

Um livro das ordenações diz que se uma pessoa é nobre, ela só pode ser presa a mando do rei. Se ela é fidalga pode ser presa por um juiz superior. Se não é nada, ela pode ser presa de outra maneira, ir direto para a cadeia.

.....

O princípio é o da diferenciação, não é o da igualdade. Como é que isso foi aplicado no Brasil? Como a lei não era para todo mundo e não havia nobreza, ela tinha uma vantagem que era a flexibilidade. Vem daí o direito adquirido, que diferencia uma pessoa da outra. Um dos vetores da corrupção é esse. O que é regra e o que é exceção?

Um outro incentivador da burocracia paralisante: em termos econômicos, a Lei dos Entraves (1860) exigia que o Conselho de Estado aprovasse cada empreendimento que desejasse ser uma sociedade anônima. Em vinte anos, só dezesseis foram aprovadas! Com a República, em 1890, nova legislação determinou que bastava registro em junta comercial. Um ano depois, só em São Paulo foram criadas 210.

Não é que os brasileiros sejam menos empreendedores, pelo contrário. Nem menos virtuosos. Do ponto-de-vista institucional todos aprenderam que a criação de dificuldades pode ser uma grande aliada da corrupção. A burocracia não é neutra.

.....

A criação de um ambiente onde o interesse público domine se faz confiando no cidadão, confiando que o cidadão quer o bem geral e pode fazê-lo, e que o Estado, aliás o próprio texto da organização desse seminário, se entender bem a vantagem do cidadão, governa melhor e governa com menos atrito.

.....

Uma legislação do século XVI ainda ter influência sobre realidades do século XXI parece um disparate, como se pode depreender da leitura feita pelo autor. As instituições são outras, a civilização também. Não se atribua, portanto, os feitos da corrupção apenas ao voluntarismo maligno de agentes públicos e privados. Há um caldo de retrocesso que tempera e vai crescendo até atingir um ponto inaguentável de permissividade social.

A fluidez na relação entre o Estado, as demais instituições e o cidadão, dando predominância a este é a tônica da mudança, sem a qual o Brasil perderá seu lugar na cena mundial.

Como encerra o historiador: o difícil no Brasil é a gente ser temperado entre as virtudes e os defeitos, termos o julgamento ponderado entre o que é bom no Brasil, que é muita coisa e o que está errado, que é menos do que o que está bom

[illegible]

CAPÍTULO 8

O estado da arte na administração pública global

Inovações no mundo contemporâneo

Palestrante: Geert Bouckaert

PROPOSTA DO CFA

As revoluções tecnológicas, econômicas, culturais e sociais continuam afetando significativamente o comportamento da gestão pública, quer pela existência de novas e sucessivas demandas (tanto interna quanto externamente), quer pelas incertezas quanto ao futuro da sociedade.

A globalização é seu retrato mais expressivo, já que representa o produto da simultaneidade de tantas transformações. Seus aspectos positivos (e também perversos) requerem uma reinterpretação dos papéis do Estado, colocando em xeque as teorias convencionais. No entanto, o peso, a força e a influência da História impedem que se determine o seu fim.

Como equalizar passado, presente e futuro na governança global, repleta de peculiaridades locais e regionais? Como respeitar a diversidade sem cair em fundamentalismos? Como enfrentar a desigualdade, produto inglório da globalização?

As novas forças que atuam na dinâmica mundial não podem prescindir da convivência com o Estado. Regulações, incentivos e limitações afetam o relacionamento das partes envolvidas, algo que só pode acontecer pela regência dos detentores de poder institucional, isto é, a quem é delegada a representação do interesse público.

A sobrevivência de Estados autoritários dificulta o discurso da interdependência. A força dos agentes do mercado, por si, dirige-se para a consecução de seus interesses particulares. As ideologias políticas típicas do século XX ainda têm dificuldade de entender a nova sociedade. A imagem das instituições reflete desgastes e descrenças. Os miseráveis ainda se contam aos milhões.

Há pelo menos dois determinantes que norteiam a administração pública global: o reconhecimento da necessidade de avanços na governança global e as transformações que cada Estado nacional deve promover em seus modelos internos. Os dois fatores se complementam. A grande virtude da gestão pública é estar à frente das mudanças e não ser sua caudatária.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE GEERT BOUCKAERT

Modelos tradicionais de governança estão em questão e novas estruturas de governo são testadas para adaptação às mudanças de seus ambientes. A percepção do Estado como grande provedor de tudo, acima das conveniências específicas de uma sociedade em transição desde a família até as grandes instituições, é substituída por novas entregas de serviços. Estruturas precisam ser entrelaçadas para aproximar pessoas, comunidades e governo. A relação entre os setores público, privado e outras formas de organização social, como as ONGs se reconfigura. O Estado não é mais capaz de tudo. A essência do pensamento governamental ganha nova energia que não se limita à geografia e a recortes culturais, embora respeite peculiaridades.

O professor Geert Bouckaert é um atento observador e tradutor desse cenário como presidente e líder global do Instituto Internacional de Ciências Administrativas. Atendendo ao convite do CFA, com o apoio da diretoria internacional da Fundação Getúlio Vargas, dedicou-se também a estudar a realidade brasileira. Ninguém melhor para ilustrar o debate sobre o papel do Estado.

DESCRIÇÃO

As mudanças globais têm efeito no Brasil. Se o país desejar se incluir nos processos modernos de gestão estatal, é fundamental que adapte suas políticas às tendências universais.

Para dar corpo a esse princípio, vale considerar propostas existentes e respeitáveis, como as do Center of European Political Analysis (CEPA).

Três características são apontadas como recomendáveis para uma gestão moderna do Estado; gestão efetiva, responsável e inclusiva.

No primeiro caso, destaque para *competência e colaboração*. Note-se aqui um desenho de elaboração de políticas consistentes, desenvolvidas em ambiente de colaboração e não exclusivismos.

Já no espectro da responsabilidade, cabe uma dimensão talvez a mais citada em pesquisas sobre gestão, tanto pública como privada: a *integridade*. Na área pública, é claro, ganha mais relevância pelo impacto na sociedade. Mas não basta ter integridade, se não for acompanhada de *transparência* e possibilidade de *execução* livre de pressões exógenas.

O terceiro pilar da gestão dá suporte à *inclusão*, com o objetivo de evitar a discriminação, no sentido do direito de participação e equidade. O sistema, portanto, não se restringe a conformações e horizontes autossuficientes. Deve estar aberto às influências de quem é afetado, não só na análise de resultados, mas também na própria configuração dos processos decisórios.

Em suma, ser competente, íntegro e inclusivo pressupõe que as políticas de Estado, em qualquer lugar, tenham coerência, consistência e eficiência compatíveis com as finalidades a que se destinam.

.....

Governança efetiva, responsável e Inclusiva

.....

Tais predicados, segundo o palestrante, configuram um modelo colaborativo e se aplicam diferentemente (mas não em essência) já que cada segmento tem sua vida própria. Devem permear todas as camadas de ação pública, que podem ser classificadas em cinco níveis ascendentes.

O primeiro refere-se à governança de uma *organização individual* com seus processos que devem, tanto quanto possível, se comparar com os adotados na área privada e vice-versa. Há práticas do setor público que podem ser absorvidas na gestão privada, como orçamentação, e outras em sentido contrário, como qualidade.

A *governança de holding*, segundo nível, destaca a capacidade de gestão colaborativa dentro de uma organização maior que integra várias organizações individuais. Liderança e performance são fatores de coesão, assim como as cadeias comuns de entrega. Neste nível, crescem as responsabilidades político-administrativas. Cabe aos gestores prover coerência em políticas internas e decisões.

Já a *governança do serviço público*, terceiro nível, comporta as entregas, expressão até há pouco de uso reservado ao setor privado, isto é, as relações com os demais segmentos da sociedade. Numa perspectiva contemporânea, há que se desenvolver parcerias, construídas através do chamado governo aberto, que compartilha projetos, decisões, práticas e avaliações. Voltar-se para fora como maneira de otimizar qualidade e produtividade das entregas, desde as típicas das estruturas funcionais clássicas até as de redes de relacionamento.

.....

Na cultura de governo aberto, parceria é a palavra-chave

.....

O quarto degrau, além dos serviços de infraestrutura, é ocupado pela *governança de superestrutura*, que se refere a valores que precedem às negociações, à cultura que garante a adoção de comportamentos desejados e previsíveis e à própria ideologia de valor público.

Aqui entram os impactos da corrupção. O Brasil, pelo Índice de Percepções sobre Corrupção (Public Governance Institute- IIAS – 2016) ocupa o 79º lugar nos universos pesquisados. O palestrante considera que nenhum país ou ninguém tem o seu monopólio ou é à prova de.

.....

Corrupção é um câncer a ser combatido através de mecanismos democráticos de controle. Trata-se de um problema de cultura e não do setor público ou privado.

.....

Finalmente, a 5ª camada é a *governança sistêmica*, que dá o tom da governança da sociedade como um todo e dos *checks and balances* que permitem seu desenvolvimento. Aí estão os mecanismos de alocação de recursos, o coração do processo decisório e a distribuição do poder. Exemplo clássico é a necessidade de descentralizar a dinâmica de funcionamento das instituições, sob a guarda de processos legais de suporte. Fortalecer o governo local é um caminho. Sistema significa que as partes são interdependentes e que sua conjunção pode promover o bem-estar comum. Quando o peso está demasiadamente em algum segmento, o todo não funciona a contento.

Ao refletir se a governança pública pode resolver os problemas de gestão no Brasil, Geert Bouckaert apresenta pesquisa sobre cultura brasileira, por Hofstede, onde alguns aspectos podem ser destacados, apenas para os fins desta sessão. Um é a *distância do poder*, com decisões concentradas e população afastada da influência sobre suas vidas. O segundo é a *aversão ao risco*, o que torna os processos decisórios mais conservadores e autodefensivos, resistentes à inovação e ao erro. Também vale menção a *indulgência*, uma certa aceitação das transgressões e baixa crença na ética da consequência.

Níveis de confiança precisam ser fortalecidos entre governantes e governados, desde que se construa uma base de relações construtivas. O investimento em governos locais é uma interessante solução institucional.

Algumas questões ainda dominam o debate internacional sobre a governança pública nas instituições destinadas a pensar o futuro. Em destaque:

1. Governança com ou sem democracia
2. Governança com ou sem governo e
3. Governança e graus de desenvolvimento (Estados frágeis).

Como vemos, há muito a caminhar.

[illegible]



CAPÍTULO 9

Gestão que dá certo: Onde estão as boas práticas

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA E ENSINO – RNP

Palestrante: Nelson Simões

PROPOSTA DO CFA

Ocorrem no Brasil exemplos notáveis de superação de limitações na gestão pública, tendo como consequência a prestação de excelentes serviços do Estado em diferentes tipos de comunidade.

A organização do Fórum de Gestão Pública definiu critérios de seleção entre casos que vieram a seu conhecimento, entre eles: governança, inovação, participação comunitária, resultados objetivos, sustentação, desenvolvimento e bem-estar.

Pode ser oriundo de uma unidade da Federação, por uma unidade organizacional de um sistema maior na área pública, ou iniciativas de parceria de cooperação Estado-Sociedade.

A RNP, uma organização social de ponta que associa tecnologia e educação é um exemplo dos novos paradigmas de relacionamento na gestão do Estado.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE NELSON SIMÕES

É incomum avaliar a ação do Estado pela sua contribuição ao desenvolvimento científico quando o espaço de discussão é ocupado por temas de maior visibilidade pública, emergência e disputas por interesses imediatos. Embora os índices de investimento em inovação sejam parcos comparativamente a outros países, há setores que merecem o reconhecimento da sociedade, mesmo que com baixo perfil público.

São esses setores que demonstram invejável vigor, cujos resultados são palpáveis e exemplares. Não apresentam apenas rigor científico, mas também testam novas formas de gestão, no máximo incipientes em outras áreas.

É o caso da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – RNP, dirigida por Nelson Simões, organização social com mais de 20 anos de serviços prestados principalmente à comunidade do conhecimento.

DESCRIÇÃO

Cidades sobrevivem com infraestruturas de serviços, como por exemplo saneamento e transportes, que permitem que os agregados humanos mantenham níveis adequados de produção e bem-estar. Surgiu, nos últimos tempos, um novo elo de sustentação: a rede de comunicação digital, tão importante quanto a de água e luz. É uma rede que não se limita a um só espaço territorial, pois conecta o local com o mundo exterior e requer capacidade educacional para ser operada pelo cidadão ou sistema organizado. Numa referência socioespacial, a cidade do futuro tem a ver com redes e educação.

.....

Educação se obtém através do ensino que, por sua vez, exige pesquisa e comunicação.

.....

O advento da Internet, implementada no Brasil por profissionais ligados à academia, proporcionou a criação de um *espírito de comunidade* que ali encontrou campo para desenvolver projetos que ligassem pessoas e instituições, não importa onde. Desenvolvimento se consegue através de talento, cujo conhecimento não pode ficar restrito a uma e grande instituição. Daí a RNP.

De acordo com Nelson Simões, aquele elo adicional de sustentação é conhecido como *ciberinfraestrutura*, com um fundamento democrático que permite o acesso de alunos e professores a informações e pesquisa, produzindo conhecimentos úteis à sociedade. Uma rede para ciência, tecnologia e inovação preferencialmente voltada para universidades e suas extensões.

Uma característica reconhecida e adotada pela RNP é a integração de grupos em ambiente de *desenvolvimento colaborativo* e escala global.

Para que não se pense que existe uma caixa preta exclusiva do mundo universitário, conteúdos e aplicações se aplicam a áreas como telemedicina (*120 hospitais de ensino e pesquisa*), genomas, ensino básico, portais, formação, acervos culturais (Biblioteca Nacional) e interligação de dados entre organizações científicas internacionais.

.....

A RNP funciona como um sistema com mais de 800 organizações, 50 espaços em redes autônomas de colaboração e presença em 23 estados. A confiança é seu principal capital social.

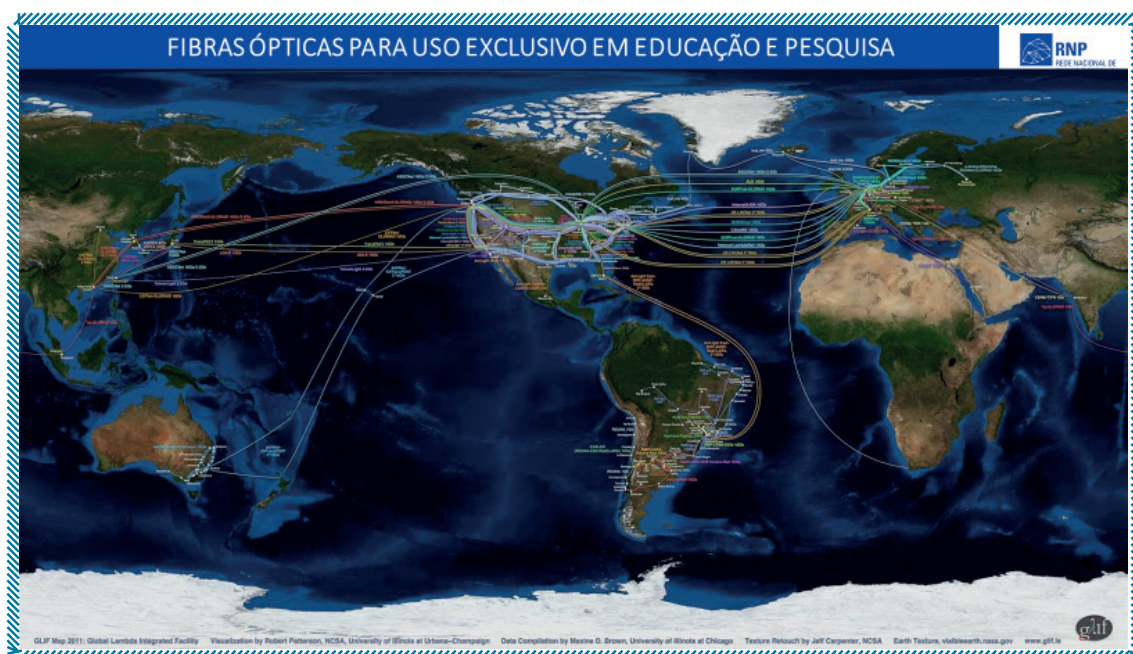
.....

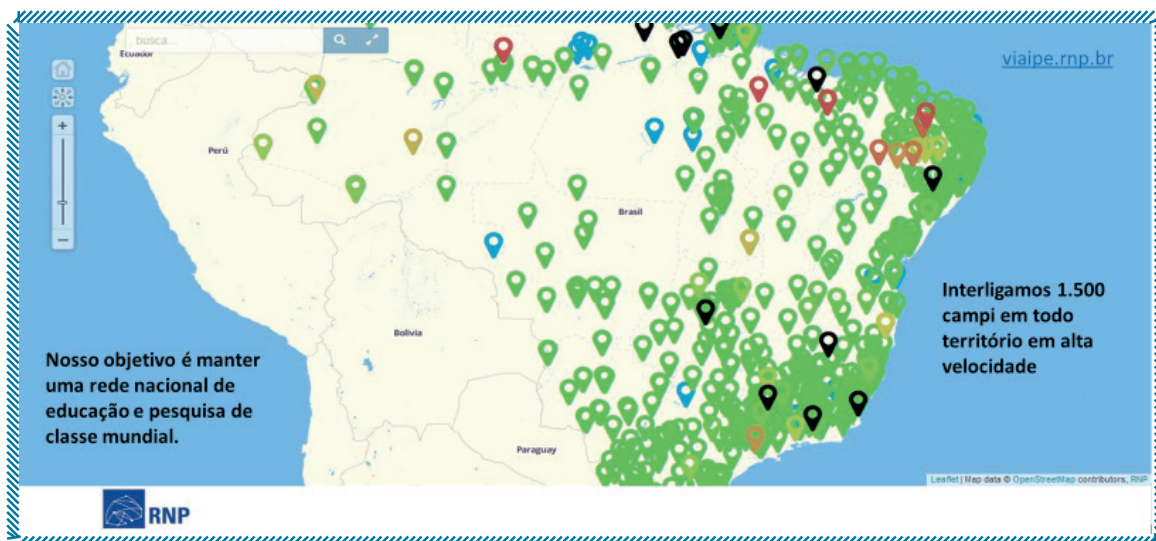
Note-se também que as principais iniciativas operacionais advêm da convivência com a comunidade de usuários e provedores de recursos, que se expressa através de *comitês e redes*. Numa linguagem moderna, são os *stakeholders* que influenciam conteúdos e prestação de serviços do centro do sistema. Não é o conceito estático de provedor-recebido. Predomina a confluência de necessidades. Isso tudo no espaço público, tão conservador em seus modelos.

Os *backbones* instalados pela RNP são canais de *inovação*, geradores de ganhos de produtividade. Difícil falar em produtividade nesse ambiente; sua tradução é a busca de melhor qualidade pelo menor custo, o que é periodicamente auditado.

Quando se fala no papel do Estado, vale lembrar que o mercado privado nem sempre atende a certas aplicações da comunidade acadêmica. Um exemplo são os vídeos, principal linguagem de transmissão de conhecimento em todas as disciplinas. Sua produção deve ser *competitiva*.

Redes exclusivas de ensino e pesquisa são, em primeiro lugar, fluxos internacionais cujas fibras óticas geram conhecimento e, conseqüentemente, *mudança*. Isso demanda que seus integrantes, como a RNP, organizem-se em classe mundial. Não existe prática colaborativa se todos não puderem colaborar em mesmo nível. Um exemplo é a integração de mil e quinhentos campi locais em redes de velocidade.





.....

Duas questões, pelo menos, são fundamentais para que a mudança possa acontecer: uma regulação que permita inovação e práticas associativas, sem as quais o sistema fica emperrado, e a qualificação dos recursos humanos, frequentemente em nível abaixo os requisitos quantitativos e qualitativos.

.....

Para se ter uma ideia os desafios futuros, leitura das demandas para 2022 prevê estrutura *n* vezes mil a banda larga e fibra ótica em todos os *campi*. É um caminho sem volta.

Para que tudo isso possa ser enfrentado, é preciso garantir um modelo de *gestão* que corporeifique propósito e missão.

A RNP é uma organização social, objeto do Programa Interministerial RNP (ProRNP) para o desenvolvimento tecnológico de redes em CT&I.


Como O.S. é supervisionada por um *comitê gestor* sob os termos de um contrato de gestão, submetida a metas anuais e avaliação semestral. Seu Conselho de Administração tem a presença da comunidade beneficiada e do poder público.

.....

*A RNP é patrimônio da educação e da pesquisa brasileira.
É parceria e não contraprestação de serviços.*

.....

Destaca-se na apresentação do diretor-geral Nelson Simões o reconhecimento do sucesso na aplicação de paradigmas estratégicos, estruturais e culturais tão demandados nas organizações contemporâneas, um exemplo da combinação entre as virtudes das administrações



pública e privada num ambiente de grande complexidade. Energia e participação da comunidade, descentralização e autonomia operacional, subordinação ao conselho institucional, liberdade para gerenciar profissionais, severa auditoria dos controladores, ação sob projetos pré-aprovados e de longo prazo, flexibilidade dentro de parâmetros acordados para negociar interesses, assim como outros tantos movimentos voltados para produtividade reconhecível.

Uma organização social como deve ser: o Estado inserido na sociedade.

[illegible]

CAPÍTULO 10

Governança se faz com confiança

O que está faltando em nossas instituições?

Palestrantes: Carmen Migueles e Marco Tulio Zanini

PROPOSTA DO CFA

Por que a discussão sobre confiança é tão importante na sociedade atual, quando se trata de um ativo intangível, pouco afeito a um contexto de materialidades?

Trata-se de um conceito tão antigo quanto a humanidade. Em seus efeitos interpessoais é historicamente ilustrado pelo fio de barba como garantia em negociações. Extrapolando-se para cenários globais, basta lembrar da hesitação de Churchill em envolver formalmente os Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial enquanto não confiava nos propósitos de Roosevelt e nele próprio.

Em termos coloquiais, confiança é a *suspensão da incerteza relativamente às ações dos outros*, seja em ambientes restritos a duas pessoas, seja nas relações de poder envolvendo Estados, ou ainda quando ambos se fundem.

Também não se expressa apenas através do outro. Há um componente pessoal de convicção do próprio valor quando da interação. A autoconfiança é determinante daquilo que se deseja lograr.

Com tantos fatores, crenças e interesses envolvidos, o que parecia simples e volitivo torna-se um processo complexo que demanda competência a quem estiver envolvido na formulação, negociação e efetivação de sistemas gerenciais. Mais ainda quando o gerencial passa à dimensão institucional.

O caso brasileiro apresenta peculiaridades que excedem os arranjos praticados em outros Estados. Pelo menos duas características culturais afloram e influenciam a credibilidade nas relações: a interatividade das pessoas e a tradição autoritária no exercício do poder. Daí, inclusive a expressão “cargos de confiança”, como se os demais não o fossem. Os interesses do ocupante eventual do poder versus os do Estado. Parece não predominar a confiança funcional, em benefício do interesse particular.

Estendida essa dupla face da moral pública aos contratos, acordos e julgamentos em toda a sociedade, observa-se um país carente de relações aprioristicamente críveis, que precisa de infindáveis desdobramentos da definição de suas prioridades, tal o volume de ne-

gociações a cada passo. Delega-se para o Estado a resolução de problemas por evidente falta de confiança no comportamento alheio. A Justiça do Trabalho (3 milhões de ações por ano) e na *legisferância* sobre questões banais são um exemplo de como temos dificuldade de definir e assumir expectativas quanto à credibilidade da outra parte e, por consequência, do sistema. Os elevados custos de transação têm efeitos econômicos e sociais, com infindáveis mecanismos de controle geradores de pesada burocracia impeditiva da descentralização e da liberdade.

É preciso acreditar (e ajudar a construir) na integridade das instituições e seu sistema de consequências, sem a qual o funcionamento de seus dispositivos frustrará os mais elementares direitos da sociedade. Basta ver os resultados de pesquisas de credibilidade.

A falta de um lastro político sedimentado também faz com que investidores e governos estrangeiros desconfiem do cumprimento futuro de acordos assinados.

A confiança é geradora de associações espontâneas, típicas de uma comunidade cujos membros compartilham comportamentos estáveis, cooperativos, colaborativos e honestos.

Decisões de Estado ou de vizinhança, institucionais ou pessoais são tomadas dentro de expectativas de confiança. Quando dominadas por conveniências de superestrutura de curto prazo enfraquecem a sociedade, impedindo o caminho para sua maturidade.

Nenhum país será respeitado se não apresentar credenciais de confiança em sua estruturação orgânica.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE CARMEN MIGUELES E MARCO TÚLIO ZANINI

Nunca os níveis de confiança de todos com todos estiveram tão baixos na história brasileira. As instituições e seus representantes são questionados a todo momento e por todos os lados. À sua falta, criam-se instrumentos de controle sobre controles já existentes, além de intermináveis investigações sobre conteúdos de contratos e seus responsáveis. A legislação torna-se insuficiente face a tantas transformações no modo de a sociedade conviver e nas relações das chamadas partes interessadas. No entanto, este tipo de raciocínio limita-se ao lamento e à esperança que em algum dia um manto de civilidade baixará sobre a Terra iluminando governantes e governados.

Contrariamente a essa utopia, sabe-se que há princípios a seguir nos modelos de governança que estabelecem a confiança como primado e, mais que isso, condutora de soluções de desenvolvimento econômico e social. Carmen Migueles e Marco Túlio Zanini debruçaram-se sobre a questão e discutem as causalidades do fenômeno, assim como roteiros de superação.

DESCRIÇÃO

Duas premissas orientam as reflexões sobre o papel da confiança como sustentáculo das transformações da sociedade e como provedora de clarividência nas ações do Estado.

A primeira é seu entendimento como ativo intangível. A inovação é produto do capital humano e a confiança dimensão intangível da gestão.

Em 2015, o Brasil, com mais de 200 milhões de habitantes, registrou 460 patentes; a Coreia registrou 14.626 com 49 milhões de habitantes, segundo dados da Organização Mundial e Propriedade Intelectual (OMPI).

Mesmo com as abissais diferenças nos investimentos em educação, contamos com 288 mil doutores, muitos dos quais à espera de oportunidades que os desafiem em suas expectativas de realização.

Carmem Migueles, ao procurar as causas das diferenças entre o desempenho intelectual produtivo do Brasil com outras sociedades mais desenvolvidas, especialmente o Japão, encontrou um elemento ilustrativo da vantagem competitiva dos outros: a *propensão a confiar*. Por mais abstrato que possa parecer, um sistema de confiança incentiva processos colaborativos que resultam em ganhos de produtividade e competitividade.

.....

Os desafios brasileiros:

- *Aumentar a capacidade de traduzir complexidade e especialização em desempenho.*
- *Garantir o melhor e mais inteligente uso dos recursos.*

.....

A segunda premissa é que lei, em suas dimensões formalísticas, não assegura confiança. Há que trabalhar a cultura da sociedade e da organização pública. O Brasil, por suas características históricas, construiu uma cultura heterogênea, um cadinho de influências, frequentemente misturando o privado com o público. Além disso, a desigualdade econômico-social afasta os protagonistas de seu processo democrático. A confiança é produto da democracia participativa. A lei organiza e disciplina; a cultura diz o que vai funcionar e como. A distância do poder, por exemplo faz com que o tomador da decisão esteja muito longe de seu operador, com quem deveria ter uma relação de aproximação e alinhamento. Na incerteza da relação, cria-se o controle que leva à ineficiência que, por sua vez, aumenta os custos de transação.

Marco Túlio Zanini esclarece que isso leva a um retrato preocupante que nos coloca na constrangedora posição de ser um dos países mais desiguais do mundo e na base da pirâmide da confiança mútua. É sabido que países com maior propensão à confiança são os que mais se desenvolvem em todos os sentidos.

A partir de tais premissas, como é possível construir um sistema que responda às necessidades da transformação?

Ao descrever a sociedade em diversos níveis de ação confiável, seus pontos focais são o indivíduo, a governança corporativa e o macroambiente.

Aos primeiros requer-se qualificações pessoais, conhecimento e educação. A rigor, são competências passíveis de desenvolvimento. Mas é no nível de governança que as relações acontecem levando seus resultados (sejam lá os que forem) ao ambiente demandante de solução de seus problemas.

Os meandros da governança mostram dois tipos de ciclo de vida, levando-se em consideração processos geradores e maior ou menor confiança nas relações: um *virtuoso* e, naturalmente, outro *vicioso*.

No virtuoso, a partir da percepção de justiça e do conhecimento dos benefícios mútuos consequentes, estabelece-se uma *relação de confiança* que leva a cooperação e ao desempenho superior.

No vicioso, situações tidas como injustas provocam *desconfiança*, comportamentos defensivos, oportunismo e, finalmente, desempenho inferior.

A governança, ao consagrar a distância do poder, premia comportamentos defensivos com baixa propensão à confiança compartilhada colaborativamente. Evita o *risco*.

.....

Confiança é uma aceitação antecipada e voluntária e um investimento de risco, abdicando de mecanismos de segurança e controle, na expectativa que a outra parte não agirá de uma forma oportunista.

Marco Túlio Zanini

.....

Se as expectativas forem de baixo retorno, maior a defensividade, mas é bom lembrar que a governança pode construir um caminho menos vulnerável a acidentes de percurso.

A propósito, a governança deve enquadrar os comportamentos oportunistas dentro de um sistema ético de consequências, o que se aplica, por exemplo, aos casos de *corrupção*.

Não existe organização incorruptível, mas organização que inibe, identifica e pune o comportamento oportunista.

Mas não é somente a questão convencionalmente entendida como antiética que conta. No percurso, a *incompetência* é má companheira. Não o conhece e nem sabe como entregar a

encomenda, o que afeta sua *integridade* por não entregar o que se propôs. Ao contrário, a competência, ao assumir a *responsabilidade*, ganha o bônus da *autonomia* advinda da relação da confiança. Mostra-se íntegra, outro pilar do desempenho positivo

Nem sempre, no entanto, as percepções da realidade e da escolha da melhor prática são consensuais. O *conflito* existe naturalmente; saber processá-lo é uma prova de confiança instalada tanto em nível individual e grupal como sistêmico. É uma competência, no sentido de saber fazer, e uma atitude de comprometimento em direção a um resultado de alto desempenho.

.....

*Relações de confiança excedem os limites de comportamento individual.
Aplicam-se também às relações institucionais nas expectativas de
posturas convergentes quanto aos melhores processos e soluções.*

.....

Carmen Migueles e Marco Túlio Zanini identificaram em suas pesquisas e observações factuais alguns critérios comuns na construção da confiança, entre os quais o *alinhamento a propósitos e objetivos*, que só pode ser conhecido, discutido e aceito através de uma *liderança compartilhada*. Não se trata de uma dinâmica formal de decretos oficiais, mas de um processo em que impera a *transparência* na comunicação no dia a dia da convivência com as equipes, num caminho de várias mãos. Toleram-se o chamado *erro honesto* e se pune o *desonesto*. Tudo isso numa cultura de *competência* e reconhecimento ao *mérito* profissional.

Tantos predicados podem parecer que são diretrizes genéricas a ser degustadas intelectualmente para o bem da ciência da governança. Pois bem, duas organizações com finalidades completamente diferentes reconheceram sua utilidade ao rever suas estratégias, cada uma à sua maneira: o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) do Rio de Janeiro e o Hospital Albert Einstein, padrão de excelência na preservação da saúde em São Paulo.

O que os uniu? Alta confiança, capacidade de resolver problemas em situações adversas, disciplina operacional, liderança compartilhada e métricas.

Concluem os palestrantes que é possível na área pública, dentro das mesmas restrições, chegar a resultados significativos ao trabalhar os aspectos informais e intangíveis em seu processo de governança.

[illegible]

CAPÍTULO 11

Oitenta anos de reformas

Mudança não se faz por decreto de evolução para transformação

Palestrante: Renata Vilhena

PROPOSTA DO CFA

A mudança é vista como cumulativa para uns e disruptiva para outros, dependendo de condições íntimas e de circunstâncias externas.

A ruptura se manifesta como adaptação desejável quando o que se espera de uma evolução natural não atinge os resultados esperados. Na microadministração as forças atuantes são mais transparentes em seu enfrentamento. Já quando se trata de macroambientes de extrema complexidade, múltiplas influências interferem e dificultam os processos decisórios.

A sociedade hipermoderna convive com paradoxos gerados pela rapidez da evolução em todos os setores, o que exige releitura permanente dos modelos que formatam a gestão do Estado. O simples transcorrer do tempo parece não mais absorver ajustes cadenciados. Cada época tem seus paradigmas. Substituí-los por meio de reformas no aparelho burocrático, isto é, na revisão de modos de fazer, tornou-se insuficiente e equivocado.

A administração do Estado brasileiro esforçou-se em incorporar mudanças propostas pelas forças da modernização. Oitenta anos atrás, conceitos como hierarquia, meritocracia, centralização normativa, impessoalidade e universalidade foram causas defendidas e prescritas nos éditos da organização pública. Posteriormente, mecanismos de planejamento, organização, descentralização, delegação e controle configuraram uma nova administração. Sua dinâmica levou a questionamentos sobre a gestão propriamente dita. Uma evolução respeitável dentro de paradigma de avanço cumulativo de processos.

Um novo conjunto de referências está, agora, a desafiar a modelagem da ação do Estado. O glossário estratégico inclui governança, transparência, redes, digital, inovação, desempenho, crise, ética, mercado, Internet, comunidade, agilidade, efetividade, diversidade, flexibilidade e outros tantos predicados da sociedade moderna.

Um outro paradigma, portanto, exige transformação e não apenas evolução. Estar à frente desta transformação é o que se espera do Estado contemporâneo.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE RENATA VILHENA

A formação histórica do Estado brasileiro fez com que a sociedade, em momentos diferentes, se movimentasse em sua apropriação ou se filiasse a seus desígnios. Quando transfere para o Estado suas responsabilidades recebe o fortalecimento do poder público, isto é, sua administração, como moeda de troca. A burocracia ganha espaço em sua essência concentradora submetendo a sociedade a processos controladores geralmente ineficientes. Mas não se culpe o Estado pelas dores do país. Não temos uma ideologia clara quanto ao seu papel, o que faz com que seus métodos oscilem entre as conveniências conjunturais e uma visão estratégica que perdure e tente administrar as assimetrias temporais.

Daí a necessidade de se adaptar através de reformas em seu sistema gestional e operacional. O recuo de oitenta anos procura retratar o período em que a dinâmica da sociedade tem exigido novos posicionamentos em cenários que podem levar a mudanças institucionais, no caso transformação, ou simplesmente arranjos na estrutura do poder, no caso evolução.

Renata Vilhena, pública oferece o testemunho que quem viveu dois tempos da gestão do Estado como experiente executiva e, do lado de fora, consultora e professora da Fundação Dom Cabral.

DESCRIÇÃO

A boa notícia que circula durante o FOGESP é um certo consenso entre palestrantes brasileiros e internacionais quanto a princípios básicos da governança do Estado, cada um exprimindo-os em seus contextos e temáticas particulares.

A perspectiva democrática leva ao reconhecimento da premente necessidade de convivência (nem sempre convergência) intensiva entre sociedade e Estado. Há novos paradigmas a exigir resolução. Todos querem exercer seus papéis a partir do que seja *o bom Estado*.

.....

O bom Estado é o Estado que dispõe de instituições legais e organizacionais que proporcionem boa intermediação dos interesses, assegurando legitimidade aos governos e, portanto, sua governabilidade. É o Estado que assegura os direitos humanos a seus cidadãos.

Luiz Carlos Bresser Pereira

.....

Tal conceito incorpora alguns elementos que ganham significado maior à medida que são enunciados articuladamente, como o mirante institucional, a intermediação virtuosa de interesses, o predicado da legitimidade para interpretar, representar e prover, a segurança da governabilidade e a excelência da cidadania.

Trata-se de um antídoto à estagnação, uma proposta de permanente adaptação às mudanças requeridas pelo ambiente.

Em 80 anos, a administração pública (não só o governo; o Estado é maior) se reorganizou em pelo menos três momentos marcantes.

No primeiro, a busca pela implantação da *racionalidade burocrática* sob a liderança do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Encerrava-se um ciclo patrimonialista num mundo que assumia vocação industrial dentro de geopolítica competitiva. O país precisava se alinhar à dinâmica internacional. A administração pública não podia ficar defasada e criou padrões de profissionalização, instalou processos lógicos de organização, estrutura e controles, tudo ainda dentro de um desenho *formal e hierárquico*.

Décadas mais tarde, as interposições dos ambientes econômico, político, social e cultural e a já razoável integração aos fluxos da sociedade moderna levaram o Estado a absorver pressões reformistas. Crise da burocracia. Desta vez, a *reforma gerencial*. Descentralização, participação, delegação ventilaram o ambiente burocrático. Orientado para resultados, passou a pensar e agir gerencialmente, sob duas principais influências: o sucesso dos processos gerenciais da iniciativa privada e os novos modelos de gestão pública de países desenvolvidos, notadamente os Estados Unidos.

A professora Renata Vilhena identifica um terceiro momento, cujo ciclo ainda não está encerrado, é fruto da abertura política e econômica que maximizou as complexidades da gestão, com novos atores, uma sociedade civil organizada e uma dinâmica incontrolável de mudança; a era da transparência. A tecnologia ocupou espaços antes reservados aos círculos internos da burocracia estatal com o surgimento das redes. Não se fala apenas em gestão, mas em *governança*. Se, nas reformas anteriores, os passos eram mais cadenciados e gerenciáveis, agora surgem questões que nunca foram vivenciadas e que não podem esperar por regulamentações de rápida obsolescência. Todos querem participar.

Como toda mudança cumulativa, a lógica da burocracia, a orientação gerencial e a estratégia da governança coexistem em diferentes dimensões tanto em processos quanto em modelos mentais.

Apoiados pela retrospectiva histórica, essencial para a compreensão do tamanho dos desafios, surgem *novos paradigmas* identificados pela palestrante como: *valor público, inovação, comunicação, transparência e competências necessárias*.

.....
*Valor público é usar os recursos governamentais para
produzir uma sociedade boa e justa.*
.....

Vê-se que os predicados da nova governança repercutem na prática da singela definição acima em pelo menos três fundamentos.

O valor público tem *legitimidade*, no sentido de representatividade no atendimento de demandas que são politicamente expostas e organizadas. Responde, portanto, a um justo anseio de participação da sociedade.

Há que gerar ativos que dimensão coletiva, acima do interesse imediato de partes interessadas. O que importa é a repercussão no todo e o benefício distribuído.

As ações de governo precisam, no mínimo, ser eficientes, mas isso não gera valor necessariamente. É até possível fazer certo as coisas, o que não quer dizer que são as coisas certas. Estas geram resultado, aquelas um formalismo higiênico. É a distinção entre meios e fins. A gestão do Estado tem valor quando atua contratualmente, isto é, entregando serviços a cidadãos-clientes que têm expectativas e reconhecem o que foi agregado à situação anterior a ser modificada. Desconhecê-los é desperdiçar qualidade. Cliente, mercado, atenção a stakeholders, gestão de riscos e responsabilização são componentes de uma estratégia moderna de gestão pública desde que adequadamente decodificados das experiências privadas. Resultados dão resposta a objetivos, sendo a *mudança* sistemática o principal deles.

.....

Não existe uma única maneira correta, mas há um resultado correto.

.....

Ao tentar uma visão realizadora que integre o horizonte macro e a operação micro do Estado, a governança é chamada para atuar simultaneamente em níveis diferentes de gestão. Precisa de uma gestão política que assegure sua legitimidade, outra estratégica sob os ditames do valor público agregado e uma terceira voltada para a eficiência dos meios. Isso, se deve fazer através de uma boa liderança, uma direção estratégica que privilegie as interdependências do sistema e, como em toda organização, o exercício do controle.

Outro paradigma a ser destacado é o da *inovação*. Acontece com a adoção de alguma experiência inovadora ocorrida em outro setor ou organização que possa gerar efeito benéfico em uma realidade também carente. Outra possibilidade é ser gerada na própria unidade face as características peculiares. Em suma, uma novidade que traga resultados positivos, como em controles da burocracia, combate à corrupção e redução de custos.

É verdade que há fatores restritivos e uma cultura defensiva que limitam a prática sistemática da inovação. Falta *sponsorship* de lideranças superiores, elemento essencial ao sucesso de projetos de mudança, mas não é somente aí. Com o sistema é muito *amarrado*, funcionários resistem, às vezes corporativamente, outras até por falta de incentivos. A aversão ao risco é grande sinalizadora de resistência na cultura pública. Há outros fatores de restrição, como a predominância do curto prazo.

A mudança desse paradigma não acontecerá se olharmos a inovação como problema isolado, passível de ação voluntarista de insatisfeitos com o status quo. Se considerada estratégica, o novo modelo de governança deve se ocupar de liderança política e técnica, provendo diretrizes e investindo em gestão do conhecimento, matéria prima. Fazer e medir.

.....

A inovação permite soluções de amplo alcance com menores custos.

.....

Dar espaço para a geração de ideias e soluções facilita a produção de inovações de alta repercussão, como o eleitor eletrônico, o SAC da Bahia, precursor do Poupa Tempo, o portal da transparência e tantos outros exemplos de desprendimento das amarras burocráticas. Tecnologia, custos, comunicação e políticas públicas são áreas sequiosas de inovação.

Os novos paradigmas do valor público e da inovação só têm sentido quando acompanhados de novas estratégias de comunicação, transparência e participação, pilares da efetividade das relações entre Estado e Sociedade.

No ambiente interno, a *comunicação* é um instrumento facilitador do alinhamento das expectativas entre dirigentes de topo e equipes de trabalho, que assim podem compartilhar pretensões e realizações.

.....

A globalização, a internet e as redes sociais estão mudando as relações entre governo e população, num movimento crescente de participação.

.....

Tomando-se a comunicação como um valor institucional, sua maior contribuição está nas relações do Estado com a sociedade em suas diversas expressões. A demanda existente é de um processo de múltiplos canais de expressão e escuta ativa. Não se trata de divulgação, mas de entendimento mútuo. Os meios modernos de tecnologia da informação integram com facilidade os diversos públicos e sucumbirá quem não os utilizar pensando no bem comum.

Transparência é outra postura fundamental. A sociedade organizada e os cidadãos querem portas abertas para saber o que está acontecendo com seus interesses. Um exemplo de sua importância está na Lei de Acesso à Informação que democratizou o direito à informação, colocando-a na mão da cidadania. Isso também obrigou o Estado a conviver com uma espécie de transparência reversa, que é o uso pela sociedade de informações liberadas para pressionar os governantes. O *impostômetro* é o exemplo mais popular.

Nada mais acontece sem a garantia da *participação*, que não mais se limita às estruturas convencionais de conselhos, comitês e audiências públicas. Também não se reveste apenas de

envolvimento diretamente decisório. O avanço da tecnologia abriu novas formas, canais e espécies de participação, desde a consultiva até a fiscalizadora. Uma oportunidade e não um problema para a governança.

.....

Governar com as pessoas e não apenas para as pessoas. Protagonismo cidadão.

.....

Por fim, a premência de revisão das *competências* requeridas para viver um novo modelo de governança pública. O conhecimento graduado não mais satisfaz às necessidades de um Estado complexo. Por tudo o que se observou nesta análise das mudanças na gestão pública, o perfil dos que exercem o serviço ganhou outras dimensões profissionais e decisórias. A professora Renata Vilhena aponta cinco principais competências antevistas pelo World Economic Forum para um futuro próximo: *resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas e coordenação com os outros*. Não que substituam formação acadêmica e experiências, apenas reveem seu domínio absoluto, adicionando competências que a academia não se preocupou em suprir. As escolas de governo têm o desafio de investir no desenvolvimento de comportamentos determinantes do uso do conhecimento e não mais dependentes de sua erudição.

[illegible]



CAPÍTULO 12

A gestão do Estado num mundo efervescente

A inovação na gestão institucional do Estado como facilitador nas prementes necessidades da sociedade contemporânea

Palestrante: Claudio Gastal

PROPOSTA DO CFA

Quando é o longo prazo? Quantos terão a oportunidade de usufruir das revoluções que vêm por aí? Que prazos durarão os contratos? Quais serão as novas infraestruturas? Quantos anos de vida? Os valores serão cada vez mais transitórios? Teremos emprego na Quarta Revolução Industrial? O que mudará na organização social? Onde estarão os centros normativos? A natureza suportará o aquecimento? Muitas perguntas, poucas respostas.

As organizações hierárquicas verticais herdadas da era industrial certamente não mais atenderão as necessidades de convivência produtiva e competirão com o frescor da modernidade das redes sociais, onde as pessoas encontrarão abrigo e expressão.

Não se pergunta se a sociedade está preparada para viver na nova ordem global onde todos seremos *cidanets* (cidadãos da Internet). O problema é que ainda não conseguimos realizá-la mental e gerencialmente. Nossa cabeça ainda está ocupada com o modelo anterior. Na verdade, será que precisamos estar preparados?

Algumas demandas parecem mais urgentes de atender, como a criação de sistemas colaborativos em todas as expressões da vida organizada. A interdependência aumenta tanto pelo avanço da tecnologia quanto pela necessidade de reordenar os diálogos. Enquanto a sociedade de consumo é dominada pelo individualismo, a nova ordem é gregária, inclusive pela facilidade da comunicação. As formas rígidas e estanques viram redes.

O ativismo político em torno de grandes sistemas de representação esvai-se, trocado pela cidadania de proximidade. Os conglomerados econômicos precisarão fragmentar suas operações e controles para estar mais perto de seus mercados. Os investimentos se volatizam.

Troque-se agora o tempo dos verbos, do futuro para o presente. Tempo de o Estado e seus gestores aplicarem sua inteligência como ponto de partida em cada movimento.

Focar no policentrismo, na organicidade dos sistemas, no investimento em redes, na educação libertadora, no acolhimento da diversidade, na humanização das instituições, no desarmamento das lideranças, na relativização das verdades, na convivência com a ambiguidade, no ataque à desigualdade, tudo isso é matéria prima da nova ordem global.

Por mais que evolua a dinâmica da sociedade, não será o voluntarismo que construirá a nova ordem. Se adotado, geraria o caos. Políticas públicas, estas sim, serão o fulcro da mudança. Hora de enfrentar o desafio de as modelar pelos três poderes, demais instituições públicas e, especialmente, pelos novos atores que estão legitimamente provocando tamanha efervescência.

Talvez seja mais fácil gerir as instituições do Estado tal como se apresentam hoje, mas é sabido que não se faz a mudança com o modelo mental que desenhou o sistema anterior. A nova ordem precisa de ativistas.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE CLÁUDIO GASTAL

Foi-se o tempo em que agentes do Estados eram vistos como apartados da sociedade, cumprindo suas obrigações com relativa distância da agitação das circunstâncias.

Mas não se foi o tempo em que a sociedade criticava os três poderes pelos excessos, omissões ou complacências. *Enquanto o governo dormia o país crescia* era voz corrente nas conversas de esquina.

Um novo tempo acontece com a crescente variedade de questões surgidas em todos os campos, o que leva, necessariamente a um ambiente de maior interlocução de interesses por um número também maior de interessados.

O desenvolvimento do espírito democrático é um de seus vetores, já que o direito a voz (e ao voto) se estende a todas as camadas sociais em suas representações política, econômica, social, cultural e, mais recentemente, ambiental. Por isso, um *mundo efervescente*, palco de um debate mais consequente entre os papéis dos âmbitos privado e estatal, cada um com suas verdades numa era de ambiguidades.

O Movimento Brasil Competitivo, presidido por Cláudio Gastal, é um dos principais atores dessa integração, tentando compartilhar as excelências de ambas realidades.

DESCRIÇÃO

As crises se intercalam e todos parecem inconformados com seus efeitos. O mundo efervescente não é privilégio do Brasil. Nos últimos anos, países como os Estados Unidos, Reino

Unido, França, Suécia, Áustria, apenas para citar alguns, viram-se à frente com situações inesperadas que abalaram suas instituições com o inesperado. Cláudio Gastal se refere- a tal como o surgimento de um *cisne negro*, ignorado até que se mostra. Estava lá, mas ninguém via.

No caso brasileiro, tanto a tecnologia quanto a evolução dos costumes produziram novas formas de comunicação para conviver com suas realidades também sacrificando expectativas. Um outro tipo de subversão.

Em 2013, um reajuste de treze centavos no transporte urbano desencadeou um protesto ainda difuso da população, arregimentando multidões, crescendo e *terminando* com um *fora todos*. Parecia uma catarse momentânea, mas retratava uma descrença nas instituições que foi se consolidando como mostra o crescente número de abstenções nas eleições, desde então. Na verdade, uma desmotivação para o exercício dos direitos democráticos.

Pesquisas recentes mostram que dois terços dos respondentes acreditam em democracia, no entanto, representa apenas metade dos jovens. Redes aumentam o questionamento.

.....
*Estado, setor público e política estão em xeque em
todo o mundo e não apenas no Brasil.*
.....

Fazer eleições tranquilas em 5 600 municípios e ativar o Lava-Jato são demonstrações de que estamos avançando, mas ainda não *transformando* com a presteza necessária.

Outro desafio trazido pela efervescência está na linha do *desenvolvimento*. No Brasil, 60% do PIB estão no setor privado e 40% dele no público. E aí há duas óticas para a questão: uma *virtuosa*, centrada em investimento e outra *viciosa*, com foco em gasto.

O círculo virtuoso consiste em gerar renda, poupar e investir. O vicioso em arrecadar, controlar o gasto, não poupar e nem investir.

Conforme o Banco Mundial, nenhum país consegue crescer se não tiver poupança em volta de 15% do PIB. Com menos, deve contentar-se com 2% de crescimento. Para se ter uma ideia do desafio, precisamos crescer 40% no setor de logística, uns 45 bilhões de reais por ano. Quanto temos crescido? A soma de 1,5%.

Até parece que não assimilamos as bases do capitalismo, pois vivemos numa ilusão fiscal onde o Estado pode tudo, com orçamento infinito de despesas. Alguém tem que pagar por isso. É preciso ter consciência de que para cada real possuído, temos um sócio que fica com 40%. A sensação é que não nos interessa saber como o Estado funciona. O aparato legal-institucional impede que setores produtivos se desenvolvam. O que nos leva a necessidade da *reforma da gestão*.

.....

*Uma sociedade do século XXI, um servidor do século
XX e uma legislação do século XIX.*

.....

O que se deseja é ter um Brasil sustentável na conjugação ambiental, econômica, social e especialmente cultural. Como são diversos os interesses, somente a Política pode levar a algum entendimento, apesar de ser vista com desconfiança por muitos. Então, é preciso superar o joio do trigo e ter consciência de seu valor para a construção dos caminhos do desenvolvimento.

Na configuração do modelo do Estado, em especial nas relações dos setores privado e público, Claudio Gastal enumera algumas constatações parecem evidentes. O empresário tem medo da morte; precisa do mercado para sobreviver. Isto não acontece no setor público. A academia, por sua vez, investe pouco na discussão sobre o setor público. No geral, o imediatismo é dominante: trabalha-se no urgente e não no prioritário. Basta ver as decisões do Congresso Nacional que decide sob pressão e não com a visão de longo prazo.

A burocracia é outro objeto eterno de resistência à mudança. Neste caso, a burocracia de meios que dificulta a vida de cidadãos e empresas. Há que desamarrar o Estado na costura de suas normas. Também há de se reconhecer as dificuldades que o gestor público enfrenta para realizar suas atividades.

.....

*O Estado como indutor do desenvolvimento;
Mais eficiente na prestação de serviços;
Maior capacidade: executar projetos;
Investimento;
Menos burocracia;
Níveis adequados de intervenção.
Governança mais qualificada*

.....

Este é o Estado que queremos. Para que funcione, defendemos que cinco dimensões precisavam ser dissecadas:

1. Planejamento, orçamento e governança por resultado
2. Pessoas e força de trabalho
3. Planejamento, orçamento e governança por resultado
4. Receitas e gastos públicos descentralizados

5. Contratos e aquisições com estímulo a PPPs

6. Instituições e Accountability: o Estado não é só Governo.

Governança e gestão se complementam em porções diferentes, mas não são iguais. No município, mais gestão: planejamento, execução, controle e ação. No âmbito federal, mais governança: avaliar, direcionar e monitorar.

A descentralização é uma demanda crítica. Um exemplo: 97% dos municípios brasileiros têm menos de 100 mil habitantes e 57% da população está neste caso. Simplesmente não têm condições de operar as normas centralizadas.

Operacionalmente, o Estado precisa ser uma plataforma na mão do cidadão. Talvez a grande revolução da democracia seja a utilização maciça das tecnologias digitais. Os governos têm que se tornar mais porosos para a participação do cidadão. Só vamos avançar se tivermos o protagonismo do cidadão. *O inconformismo mencionado no início desta sessão será minimizado com esperança e expectativa. Isso depende de nossa ajuda.*

[illegible]

CAPÍTULO 13

As cobranças da cidadania: Paradigmas para um novo governo

Palestrante: Cláudio Porto

PROPOSTA DO CFA

Embora as crises no Brasil sejam de diversas causas e dimensões, é através da política que serão encaminhadas. Num ano de eleições para os poderes executivo e legislativo, não há espaço para tergiversações. Não cabe mais “fatiar” os problemas vividos pelos três poderes em sua interlocução com a sociedade. Elevar o país ao nível que seu destino determina é missão para um longo tempo, às vezes de reconstrução e outras de reinvenção, mas começar é urgente.

A representação política da população está fragmentada mais das vezes em interesses menores, geralmente de curto prazo, que se sobrepõem à efetividade da gestão do Estado. O país deixa de possuir um conjunto administrável de regras de convivência típicas do diálogo necessário. Políticas para públicos específicos são preferidas a políticas públicas.

Algumas características da cultura brasileira, como capacidade de adaptação, flexibilidade e esperança, alcançam um nível elevado de stress, cedendo a práticas de rigidez, radicalismo, imobilismo e descrença. Onde está o debate entre conservadorismo lúcido e progressismo confiável?

Mesmo os setores mais dinâmicos da sociedade, como a economia e a tecnologia, fragilizam-se pela dificuldade de estabelecer expectativas animadoras.

O contrato social prescrito pela generosa Constituição de 1988 aflora sinais de esgarçamento. A intenção foi maior que a capacidade de realização. Não gerou um pacto de governança com atores definidos em seus deveres. A gestão do Estado ficou aprisionada entre tantos paradoxos que não conseguiu se impor a circunstâncias restritivas. O obsoleto tomou lugar do inovador.

Um grande desafio para um novo governo é subordinar as situações a um contexto de legitimidade. Abandonar a liderança determinista dos “nãos” da crise atual e abraçar os desafios possibilistas da mudança. O Brasil é um país enorme e complexo, cheio de limitações e virtudes. Aos agentes do Estado cabe iniciar um ciclo virtuoso de discussão, identificação, proposição, desenvolvimento e implantação de políticas públicas que redesenhem sua tradição centralizadora, intervencionista e concentradora. As principais áreas de investimento já são conhecidas e não resolvidas.

O cidadão, individualmente e em suas extensões, pede para ser colocado no centro do debate público, respeitado como razão de ser da existência do Estado. As lideranças nos diversos níveis que se dispuserem a representá-lo que não o façam por mera conveniência eleitoral, e sim pela consciência do espírito público.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE CLÁUDIO PORTO

Pior que a ilusão, a frustração. Pior que a expectativa, o vaguear pelo desconhecido. Melhor que tudo isso, saber onde estão os problemas, suas causas e caminhos para a solução.

O debate nacional é a forma de o cidadão conhecer mais profundamente a realidade do país e, então, formular juízo sobre preferências em sua vida pessoal e coletiva. Desalento é o que se deve evitar.

Estamos num momento crítico, é verdade. Uma sociedade fragmentada, exitosa em muitos aspectos, desigual e paradoxal em suas escolhas e processos. Não há remédio único para seus mal-estares. O Estado tem responsabilidades delegadas ou assumidas. Necessário esmiuçá-lo, expor suas partes e entender como se conectam para chegar ao cidadão.

Cláudio Porto é autor e consultor, um estudioso de nossas idiossincrasias, a partir pesquisas e trabalhos junto à organização pública, desenhando cenários e apoiando a construção de vias de solução. Encerra o FOGESP com uma visão articulada dos futuros que podemos esperar e protagonizar a curto e longo prazos.

DESCRIÇÃO

Reinventar o Estado para inseri-lo no século XXI. Aqueles que apenas querem reformá-lo optam por um tratamento clínico. Para reinventá-lo, o diagnóstico de suas crises indica a solução cirúrgica.

O Estado é representado pelos poderes públicos, através de uma configuração em três níveis de governança, União, estados e municípios. O exercício de sua gestão demanda, tanto dos governantes quanto dos cidadãos, uma consciência nítida do país em que vivemos.

O Brasil tem valiosos *ativos estratégicos*, começando pelos recursos naturais de crescente importância mundial. Também é uma sociedade organizada, economicamente estruturada, produtora de bens e serviços muitas vezes competitivos em escala global. Seu sistema financeiro é sólido. A democracia funciona. Culturalmente, é um país aberto e acolhedor, propenso à cooperação e flexível. Encontra-se entre as maiores economias do mundo.

Simultaneamente, apresenta fragilidades também expressivas, como baixos indicadores educacionais, gargalos em infraestrutura, passivos sociais significativos, baixa produtividade e entraves restritivos à competição internacional (burocracia, tributos, legislações). Além

disso, uma sociedade imediatista com visão de curto prazo e sem poupança. Níveis elevados de corrupção são fruto de um Estado tomado por interesses particulares e corporativos, ainda sob a influência de patrimonialismo, nepotismo e clientelismo.

Tantos altos e baixos traduzem uma complexidade que por não ter sido trabalhada estrategicamente, emperra a imperiosa necessidade de crescimento. Entre os anos de 1930 e 1980, o país cresceu numa invejável média anual de 6,5%. A partir dos anos de 1980, nada além de 2,3%, abaixo da média mundial. Em 35 anos, até 2015, a produtividade do trabalho cresceu apenas 0,2% ao ano.

Pelo Global Competitiveness Report 2016/17, ocupa a 8ª posição em tamanho de mercado, 99ª em saúde e educação primária e 100ª em inovação.

Há, portanto, uma tendência à estagnação caso medidas de transformação do Estado não forem tomadas a curtíssimo prazo. No rol das reformas necessárias estão: previdenciária, fiscal, tributária, do Estado e política.

Claudio Porto considera que o modelo do Estado brasileiro parece esgotado. Custa muito e entrega pouco; é grande e caro; sustenta privilégios e está ficando obsoleto. Absorvendo 40% do PIB, supera países no mesmo nível de desenvolvimento, segundo o Banco Mundial. A percepção da população quanto à má qualidade do serviço público é crescente, chegando a 79%, conforme dados da CNI em 2016. Os gastos em Segurança crescem, mas não a própria. Os investimentos em educação são compatíveis com os de outros países, mas seu resultado é baixíssimo. O poder legislativo custa seis vezes mais que os Estados Unidos no per capita da população. Já o judiciário, pelo mesmo critério, custa mais do que a maioria dos países da OCDE.

Que não se diminua a importância do Estado. Segundo Alfred Marshall, *o Estado é a mais preciosa das conquistas humanas*. Claudio Porto completa: *o problema está na dosagem*.

É preciso, então, desenhar uma *agenda estratégica* para a reforma e reinvenção do Estado brasileiro.

O palestrante propõe seis focos principais numa perspectiva de 10 anos, cujas 35 propostas estão detalhadas no 23º capítulo do livro *Retomada do Crescimento* editado pela editora Elsevier.

O primeiro deles, *Papéis e Instituições Estatais*, aponta para medidas de compactação, maior regulação e menos execução. Inclui questões de controle de gastos, agenda de qualidade e produtividade, estrutura e racionalização, entre outros.

Segue-se, embora não em ordem, com o *Pacto Federativo*, que estabelece princípios e práticas de autossustentação e descentralização, considerando impossível a concentração na União dos processos públicos. Pressupõe redefinição de recursos e responsabilidades em direção a estados e municípios.

Outro foco está nas reformas *tributária*, com propostas de simplificação, equidade e transparência e *fiscal*, voltada para a responsabilização, flexibilidade e limites claros para a expansão do gasto público. De todas as reformas, a da *previdência* é a mais urgente.

A *Gestão das políticas e dos serviços públicos*, por sua vez, é voltada para a efetividade do Estado, com propostas em planejamento de longo prazo, qualidade de projetos de investimento público, avaliação externa e incentivos à melhoria de qualidade e produtividade.

Pessoas comportam um projeto para uma geração, com profissionalização, fortalecimento do espírito público, inovação, meritocracia e eliminação de privilégios.

O sexto foco trata da *digitalização, virtualização e novos padrões de relacionamento com a sociedade*, substituindo modelos e mentalidades analógicas por digitais e oferecendo acesso ao cidadão às informações e processos de seu interesse em tempo real.

Por fim, as *estratégias de implantação* que devem prever uma *reforma radical e uma implantação gradual*, com projeto robusto, coalisão de forças, comunicação e sequenciação de agendas.

[illegible]



CAPÍTULO 14

O exercício de política e poder no redesenho da gestão do Estado

Palestrante: Wagner H. Siqueira

PROPOSTA DO CFA

A governabilidade do Estado está em crise. Entre seus principais desafios estão a adaptação ao mundo contemporâneo e a representação política dos cidadãos. No Brasil, especificamente, uma decadente convivência do velho com o novo. Instituições que insistem em manter seu perfil conservador resistem às pressões de uma sociedade que quer e faz mudança.

Há uma ruptura entre a superestrutura política, que vê o Estado como instrumento de dominação, e a sociedade, que clama por instrumentos legítimos de representação. Mais que isto, exige participação. Os partidos políticos não se definem como focos de inovação. O cidadão contemporâneo sente-se no direito de expressar suas crenças e convicções, o que não acontece no sistema partidário atual. Procura, então, outras formas associativas ao largo dos modelos oficiais. Há novos locus de discussão.

O poder, então, deixa de ser um exercício de interação e articulação com as demandas sociais, que são transformadoras. Insiste em centralizações e hierarquias típicas do mundo de ontem.

Globalmente, há uma visão de multipolaridade, onde os países caminham para compartilhar problemas e criar mecanismos de governança. O próprio conceito geográfico de Estado passa por redefinição. Nossos gestores estão atentos à incorporação do Brasil a tais processos?

As sociedades têm, em sua base, contradições, conflitos e negociações. O poder é relacional. Fazer política é compartilhar significados que vêm das redes econômica, tecnológica, cultural, ambiental e política. É preciso ter mentalidade, mecanismos de gestão e determinação para dinamizar seus fluxos e nós.

O poder se subordina à política. É um cenário complexo, sem simplificações. O gestor que está em seu centro é um processador de tendências, interesses, ambiguidades, valores, transitoriedades, visões de futuro e pressões do cotidiano. De nada adiantarão suas competências se deixar de ter como único foco o cidadão e suas circunstâncias.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE WAGNER H. SIQUEIRA

Numa sociedade democrática a política se configura através de uma corrida de influências. Quem consegue somar interesses a ponto de convergir expectativas num grupo majoritário, exerce o poder sobre um mosaico de demandas nem sempre coerentes entre si.

O Brasil, tem vocação conciliatória, historicamente comprovada. Foi construído através de acordos nem sempre benéficos para seu processo civilizatório a longo prazo, com picos e vales institucionais. Na hora da ameaça ao equilíbrio, uma solução de imediatista é alcançada, transferindo-se para o futuro decisões sobre temas essenciais. O resultado disso é uma sociedade fragmentada. A Constituição excessivamente detalhada é o melhor exemplo. Sim, há consolidações valiosas, mas ainda de pouca espessura. Política e poder são parte de um grande campeonato intensamente disputado, onde todos querem ser campeões, nem sempre usando as melhores táticas. Ninguém quer ser rebaixado.

Wagner Siqueira é um talentoso ator na história do Brasil contemporâneo, com larga experiência no legislativo e na liderança de organizações públicas. Ao conduzir esta sessão contribui com uma visão panorâmica capaz de associar realidades de cenário, o que muitos vêem apenas parcialmente.

DESCRIÇÃO

A democracia é governada por instituições que devem representar costumes. Ambos podem ser bons e maus. Suas discrepâncias geram crises isoladas ou complementares. Duas delas são críticas no Brasil: a corrupção e a escassez de líderes. Embora a corrupção tenha curso mundial, uma característica local adquire dimensão maior: a complacência, com o sentido de impunidade. É como se fosse necessária para o desenvolvimento. Uma via de duas mãos. Pelo menos três tipos de crise nos assolam: *legalidade* (cipoal de leis), *legitimidade* (credibilidade) e *licitude* (moralidade).

Quanto à liderança, o que domina é a formação de gerentes e não líderes. São eficazes em rotinas e no cumprimento de leis. Louva-se a iniciativa empreendedora, embora o ambiente não seja fértil. Em seu paradeiro, procuram aperfeiçoar o passado na dificuldade de construir o futuro. Mudam, mas não inovam.

.....

*As políticas produzidas exclusivamente por especialistas
resultam numa sociedade autoritária.*

.....

O palestrante, no que denomina de *cegueira moral*, discorre sobre o uso da tecnologia que, a seu ver, não é neutra, mas plena de valores e crenças idiossincráticos. Podem ser bons ou maus. O risco da exacerbação da tecnologia é a deformação da cultura das organizações. Quem a pratica tecnocraticamente pode ser mais perigoso do que um político demagogo, porque alienado do poder.

Um outro tipo de disfunção na governança pública é a *erosão da autonomia institucional* causada pelas exigências governamentais e legais, das quais o regime jurídico único é exemplo. Seu principal impacto foi a criação de castas dentro do Serviço Público.

Também se manifesta pelo excesso de repartições, como as numerosas configurações de fundações e autarquias, além da superposição de órgãos de controle.

As pressões de grupos minoritários, na cultura do *politicamente correto*, frequentemente levam a conflitos entre interesses localizados e a vontade geral do país. Movimentos sociais atuando politicamente são minorias que procuram se impor ao coletivo. Os grupos “do bem”, como de consumidores, ambientalistas, religiosos e de diversidades, por mais beneméritos que sejam, acabam também envolvidos neste conflito. Não se confunda isso com o natural respeito às aspirações das minorias. Tanto uns como outros, passam do protesto a ações na justiça, provocando a *judicialização da política* e a interferência indevida do Estado. Pedem socorro ao poder, delegando para cima suas responsabilidades. Assim, perde-se o velho sonho de assimilação.

.....

*85% das leis votadas no Legislativo tiveram origem no Poder Executivo.
10% vieram do Judiciário.
5% do próprio Legislativo.*

.....

Decisões são tolhidas por questões jurídicas reais ou potenciais. A interveniência excessiva do Estado obriga-nos a agir para mudar, sabendo que não existe um *salvador*.

Nesse quadro de grande e ativa fragmentação de interesses e influências, o risco é evitado. Gerencialmente, acredita-se que a ação na incerteza e o erro genuíno são punidos. Mais segura a omissão. Só que o custo do controle é superior ao do risco.

Não é suficiente, no entanto, limitar a observação sobre política e poder à geografia do Estado, que existe dentro de uma bolha maior que é a *sociedade de mercado*, o capitalismo dominante no mundo.

Para elucidar o percurso histórico, cabe uma comparação entre as crises de 1929 e 2008, ambas abalando a saúde do sistema.

A primeira foi a expressão ainda do capitalismo primitivo que, na ótica dos pensadores do século XIX, traduzia-se por um sistema de produção, cujo lucro era obtido pela exploração do trabalho assalariado. A segunda, 90 anos depois, dentro de um sistema de consumo e crédito, onde o lucro é resultante da exploração dos desejos de consumo. A sociedade globalizada caminha para o enfraquecimento do Estado, subordinando-o ao controle do mercado. Instituições consolidadas transferem-

-se progressivamente para o controle privado, como a previdência social, o sistema de saúde, a legislação trabalhista, a educação, sempre com o apoio e/ou financiamento do Estado.

O mercado, através de seu sistema produtivo, procura oferecer compensações à sociedade em novas justificativa para o lucro, com propostas de respeito ao cliente, práticas de responsabilidade social, cidadania corporativa, sustentabilidade e outras inovações em seus procedimentos. Na verdade, ainda convive com o chamado pensamento único, hierárquico e controlador voltado para a privatização do Estado e da sociedade civil.

As instituições da sociedade civil, expressas através de ONGs, OSCIPS e outras organizações, que têm participado da gestão pública, também refletem o Estado a serviço do mercado, não raro tomadas por interesses particularistas.

.....

O ovo da serpente

A universalização do pensamento único unidirecional, inflexível, voltado para seus próprios interesses e avesso à empatia dá as costas para a necessária e qualificada interveniência do Estado no domínio público.

.....

A nova simbiose entre o Estado e o mercado aumenta a porção *consumidor* no perfil do cidadão contribuinte e as ações do poder público tendem a se concentrar neste modelo em seu *novo papel*.

À guisa de conclusão, Wagner Siqueira acredita que não são as variáveis econômicas clássicas que mais afetam o desenvolvimento. As instituições são as variáveis decisivas. Suas reformas não podem ser produto das crises ou de circunstâncias extraordinárias ou episódicas.

Além de toda a formatação cognitiva, há uma dimensão dominante: *querer mudar*. A história já é conhecida, não cabe repeti-la.

[illegible]



CAPÍTULO 15

Poder público, lei anticorrupção e os pequenos negócios

Palestrante: Gilberto Socoloski

PROPOSTA DO CFA

O sistema produtivo procura obter do Estado as melhores condições para que funcione de acordo com suas expectativas. Este, por sua vez, movido pela necessidade de organizar economicamente a sociedade, tem suas prioridades ditadas pela estrutura técnica e também pelas pressões exercidas pelos interesses dos agentes econômicos. A democracia cria os elos de convergência através da representação parlamentar, das entidades setoriais e da justiça.

O empreendedor pequeno e médio, especialmente, sente que precisa de mais incentivos de diversas naturezas e menos de restrições à sua criatividade produtiva. Prefere exercer seu julgamento sobre o que deve, pode e convém. Mas o mercado não tem essa prerrogativa; precisa seguir os ritos de quem lhes confere legitimidade, ou seja, o Estado em suas agências. Não há direitos sem amarras.

A mentalidade do grande e do pequeno empresário é a mesma, em essência. O alcance de repercussão de suas ações é o que os difere. Ter produtos e serviços reconhecidos, acumular riqueza, competir, negociar oportunidades, buscar perpetuação e acreditar em si em primeiro lugar são competências comuns.

A mentalidade do Estado ainda é burocrática, controladora e centralizadora. Dá tratamento absolutista a questões de natureza diversa. Quanto mais controle, maior o risco.

Considerando haver alguma razoabilidade nesse rascunho de modelagem mental, acredita-se, então que esteja presente em número significativo de empreendimentos. Mesmo com divergências em indicadores, conforme a fonte, vale apoiar-se no IBGE que estimou a quantidade de empresas em 5 milhões e 50 mil (CEMPE 2016) geradoras de 51 milhões de empregos. Pela sua magnitude e representatividade, os pequenos negócios são majoritários, responsáveis pela metade dos empregos. É neles que concentraremos atenção e foco.

Ao associar os dois fatores acima, mentalidade e expressividade, pode-se imaginar que a sociedade englobe milhões de empreendedores, empregados, consumidores e, por que não? reguladores em sua dinâmica vivencial.

Essas e outras razões estruturais e conjunturais justificam a existência de mecanismos de controle democrático quanto a práticas indesejadas, tamanho é o impacto da atividade empreendedora não só no consumo, mas na própria cultura da nação.

Assim como existem códigos regulamentando posturas coincidentes com os valores éticos da sociedade, as relações que se configuram como corruptas requerem prescrições rigorosas. A corrupção não é privilégio do Brasil e sempre é trocada entre pelo menos dois personagens, sejam pessoas ou organizações. Não se pode testemunhá-la com olhos de *laissez-faire*.

SOBRE A APRESENTAÇÃO DE GILBERTO SOCOLOSKI

Não é de hoje que o Brasil e o mundo se debruçam sobre o tema corrupção. Impossível negar a tolerância em alavancar o progresso com práticas hostis ao bem comum. Da tolerância vem a conivência, daí a leniência e, por fim, a convivência, expressa ou tácita.

Sua crescente infringência no cenário nacional teve enorme repercussão política e econômica em todos os setores da sociedade, desde nos debates públicos até na formulação de legislação específica.

Gilberto Socoloski participou dos fóruns de discussão e elaboração de documentos normativos apoiado em larga experiência em relações comerciais e institucionais, destacadamente pelo SEBRAE-Brasil.

DESCRIÇÃO

O Brasil não está bem colocado no Índice de Percepção sobre Corrupção de 2017. Está caindo desde 2012. Mais recentemente, de 79º para 96º lugar.

Algumas explicações podem traduzir tamanha queda, como a existência de uma imprensa livre na divulgação, a atmosfera democrática (ir para a rua protestar), e um background do Sistema de Integridade Brasileiro que culminou com a Lei 12846 de 2013, a Lei Anticorrupção. Todos estão mais atentos, com acesso a informações sobre o mal praticado. Sabe-se mais.

Historicamente, a grande atenção sobre a corrupção adquiriu notoriedade a partir do Caso Watergate, o maior escândalo político dos EUA na década de 1970, que culminou com a renúncia do presidente Nixon. A sociedade norte-americana passou a exigir maior controle sobre práticas das empresas americanas, o que também resultou na pressão de adequação, por isonomia, pelo mercado mundial.

Para ilustrar o cenário na época, o governo alemão permitia que as empresas descontassem de seu imposto de renda as propinas pagas no exterior. Mais recentemente, um escândalo envolvendo a empresa Siemens acabou por transformá-la em modelo internacional em práticas éticas, hoje estudadas e replicadas em outras organizações.

Também no Brasil ocorrem avanços através de marcos legais, que cobrem temas como licitação (pregões), perdimento de bens, Ação Popular, Cadastro de empresas inidôneas, crimes de lavagem, Acesso à Informação, conflitos de interesse. Note-se que, ao mesmo tempo, convivem normas típicas de cuidados administrativos com outras de transparência, como o acesso à informação, além de oferecer o instituto da ação popular, sem dúvida avanços republicanos. O Lava Jato é um exemplo de avanço.

A inspiração e o escopo de tantas regulações seguiram o que já estava acontecendo em outros cenários, desde 1977 nos EUA (Foreign Corrupt Practices Act) e depois pela OEA, OCDE, ONU (Global Pact) e Reino Unido (Bribery Act).

Tal sucessão de éditos também acontece no Brasil após a Lei Anticorrupção, como o Decreto 8420/2015, a Portaria 2276/2015, a Lei Estadual RJ /2017 e a Lei Distrital DF/2018.

Quanto ao pequeno empresário, Gilberto Socoloski aponta a preocupação de como sensibilizar o empreendedor para seguir os preceitos, sem que fossem vistos como mais barreiras burocráticas à liberdade do negócio.

Um grande foco em prevenção e a necessária punição espelhavam as mudanças no ambiente empresarial que, por sua vez, criava uma nova cultura de negócio. A redução da discrepância no tratamento de causas comuns favorecia o equilíbrio de oportunidades no mercado, tornando-o mais justo e igualitário.

.....

O Pequeno Negócio é composto por micro empreendedores individuais (receita até R\$ 80 mil/ano), microempresas (até R\$ 360 mil) e pequenas empresas (até R\$ 4,8 milhões). Representa 98,5% das empresas, 54% dos empregos formais e 27% do PIB Sebrae Nacional

.....

Como se pode observar, trata-se de um setor altamente dinâmico, cujo ambiente legal-institucional passa por várias atualizações desde 2006, inclusive a criação da Secretaria de Micro e Pequena empresa em 2013.

A par das disposições legais, a credibilidade quanto às práticas de prevenção, detecção e remediação ainda é questionada pelo empreendedor, naturalmente voltado para ações de efeito imediato.

A proteção do Estado manifesta-se, então, pela adoção de um programa com dois conceitos que ajudam o empreendedor a entender o sistema a que está sujeito: *Compliance e Integridade*.

O palestrante, ao simplificar o conceito de *Compliance*, entende que é *estar em conformidade com todo tipo de regramento a que a empresa está submetida*. A questão é como traduzir *Compliance* para os pequenos empresários.

Já Integridade é a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção.

.....

*Ter integridade na empresa é:
Respeitar o parceiro de negócio;
Tratar bem os funcionários;
Honrar os contratos e acordos;
Respeitar as leis;
Não enganar clientes ou fornecedores;
Não cometer infrações e evitar que elas aconteçam.*

.....

O Sebrae Nacional confeccionou e distribuiu duas cartilhas educacionais e práticas para facilitar a atuação do empreendedor: *Integridade para Pequenos Negócios* – construa o país que desejamos a partir de sua empresa, e *Proteja sua Empresa contra a Corrupção* – porque e como estruturar um programa de integridade. Em ambas, um empreendedor conversa com outro na linguagem comum, sem preciosismos literários.

Nessa linha de respeitar, ouvir, responder e educar o pequeno empresário através do programa *Empresa Íntegra* várias iniciativas são feitas para *manter a chama acesa*, como a divulgação de *dicas para proteger sua empresa contra a corrupção*, como por exemplo o compromisso de lutar contra, conhecimento da própria empresa, registros contábeis confiáveis, cursos e treinamentos, respeito a processos licitatórios, entre outros. Até a disponibilização de um site www.sebrae.com.br/empresaintegra com informações adequadas.

Mas não são esses os únicos esforços para criar consciência e práticas de respeito à integridade empresarial. A Rede Nacional de Empresa Íntegra é composta também pela Controladoria Geral da União, Administrações Estaduais e Procuradoria Geral da República.

Mais de 5 milhões de empresas constroem o progresso da oitava economia do mundo. Poucos países têm essa dimensão. Não basta, no entanto, crescer. É nossa responsabilidade fazer o Brasil que a gente quer, isto é, um país íntegro.

[illegible]



CAPÍTULO 16

Gestão da integridade pelos Conselhos Profissionais

PAINEL

JENNER DE MORAIS • Assessor Parlamentar – Moderador
JOSÉ AUGUSTO VIANA NETO • Fórum dos Conselhos Profissionais
MARCOS ROSSA • Máxima Integridade
GUILHERME DONEGA • Transparência Internacional
ANTONIO FONSECA • Instituto Ética Saúde

INTRODUÇÃO DE ANTONIO FONSECA

Desde 2007 existe um sistema de gestão da ética estabelecido para o Poder Executivo Federal. A base desse sistema é o Decreto 6.029, que prevê um código de ética e uma comissão com atuação prevista em regimento interno.

A expansão do *compliance* público foi recentemente determinada pelo Decreto 9.203, de 2017, que conjuga governança baseada em riscos e programa de integridade. O decreto é claro: os órgãos da administração direta, as autarquias e fundações públicas federais devem ter o seu sistema de *compliance*, estruturado de acordo com a recente portaria 1.089 do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.

Os Conselhos profissionais são autarquias federais especiais que sempre promoveram a responsabilização ética dos seus associados. Qual a melhor forma de os Conselhos se estruturarem para cumprir com a nova exigência de gestão da integridade? O programa ou sistema de integridade tem por escopo prevenir, detectar e corrigir malfeitos; é algo distinto do processo disciplinar que continua a existir por força da legislação que rege cada conselho profissional.

A integridade é um novo paradigma que pouco a pouco passa a reger a vida das organizações. Para produzir e distribuir riqueza, o sistema de governança e gestão ganha uma qualificação pela aderência às práticas de integridade. Os Conselhos profissionais têm um papel destacado nessa nova era.

São as pessoas detentoras de uma profissão regulamentada que pilotam os mecanismos de integridade. A atuação desses profissionais de um certo modo estará sob o impacto de um sistema de integridade desenvolvido pelos respectivos Conselhos e pelas organizações às

quais esses profissionais pertencem ou com elas se relacionam. Nesse contexto, os Conselhos se despontam como entidades especialmente vocacionadas à difusão da integridade.

Numa ligação permanente com o Estado e com os mercados, os Conselhos podem desenvolver um papel estratégico na promoção do paradigma da integridade. Eles podem buscar o apoio da CGU para estruturar minimamente um programa de integridade. Mas se quiserem ampliar o escopo da sua legítima atuação, podem em conjunto criar um sistema de *compliance* setorial ao modelo de uma *collective action*. Assim poderão projetar um sistema brasileiro da integridade das profissões. Essa é uma reflexão que o evento poderá entreter com o compartilhamento das experiências dos especialistas.

SOBRE A APRESENTAÇÃO

Os Conselhos Profissionais são os protetores da inteligência aplicada no país. Procuram organizar o conhecimento a partir de seus conceitos de divisão do trabalho, evitando sua disseminação desordenada. Talvez sua função principal esteja além disso, se considerarmos a velocidade da implantação de novas expressões produtivas. Há uma evolução do intra para o multi e para o inter que se transforma na *transprofissionalização*. A sociedade do conhecimento, onde predomina a intervenção humana, tem como pilares colaboração, transparência e confiança. Em outras palavras, *integridade*. Não há reserva de mercado para o insulamento e a corrupção.

Os participantes do painel sobre Gestão de Integridade nos Conselhos Profissionais - cinco especialistas de renome e mente aberta, debateram sobre caminhos para um futuro convergente.

O fato de a sessão ser um formato de painel não permite que todas as contribuições sejam anotadas, de modo que as abordagens a seguir referem-se às apresentações individuais. O leitor que desejar se inteirar do detalhamento das participações pode se dirigir aos endereços do CFA Fogesp indicados no início deste trabalho.

DESCRIÇÃO

Ao demonstrar a integração do Painel ao espírito do FOGESP, o Dr. Antônio Fonseca manifestou a crença *que uma estratégia para os Conselhos passa necessariamente por uma perspectiva de mudança*., dentro de uma linha de colaboração multissetorial.

Na releitura de seu papel, o Estado não pode somente revisar procedimentos, mas transformar os modelos de gestão e espírito público.

.....

É urgente a criação de sistemas colaborativos em todas as expressões da vida organizada para enfrentar o desafio tecnológico e reordenar os diálogos.

.....

Além desses predicados, o painelistas acredita que a *confiança* é um ativo sem o qual nenhum país será respeitado. Outro fulcro essencial é o reconhecimento da importância da política no compartilhamento de significados oriundos a sociedade em rede. Estes, portanto, são alguns exemplos da armação institucional para que o sistema de gestão da integridade se estenda às práticas dos Conselhos profissionais.

A experiência do Instituto Ética Saúde é um bom exemplo, pois trata-se de um acordo multissetorial na área de Saúde, governado coletivamente. Tem como finalidades, entre outras, alinhar as políticas de Compliance entre as diferentes organizações do setor a partir de autorregulação e com aplicação de política de consequência.

Os diversos Conselhos profissionais, em seu interior, defrontam-se com questões de qualificação jurídica, institucionais, administrativas / de gestão e relações entre Conselhos, todas elas requerendo processos íntegros. As conveniências organizativas levam a um Sistema Brasileiro de Integridade das Profissões compartilhando consciência pública e privada e convergindo valores, políticas e ações.

A governança global, enfim, exige mudança de pensamento e engajamento gradual em políticas públicas consistentes. Como autarquias, cabe-lhes a promoção de lideranças e governança transformadora, conclui o dr. Antonio Fonseca.

Como visto até o momento, por mais que um conselho atue sobre os resguardos éticos necessários para evitar ou corrigir a corrupção, o império da licitude é construído no que é denominado por Marcos Rossa *de Ações Coletivas de Combate à Corrupção*, isto é, aquelas adotadas pelo conjunto dos Conselhos.

.....

Integridade é compromisso de entregar o que é proclamado. Quanto mais resistente for o continuum entre o esforço da parte e a vinculação externa, menor o risco de desvios prejudiciais ao interesse público.

.....

Há vários princípios que regem tal articulação virtuosa. A adoção de processos de auto-regulamentação e cooperação deve ser compartilhada com stakeholders (partes interessadas) de natureza diversa como governo, empresas privadas organizações da sociedade civil e academia. A prevenção, detecção e reação à possibilidade de corrupção de um setor são atividades assumidas no conjunto. Além disso, espera-se que transformações no ambiente de negócios sejam eticamente transparentes.

Na transposição do particular para o geral, pode-se entender que o processo se inicia com uma declaração de intenção pela parte, que se dedica a atividades conjuntas para conquistar a confiança. Isto posto, ocorrem iniciativas de códigos de conduta setoriais com padrões esta-

belecidos, compliance e monitoramentos. O vértice da pirâmide é atingido através de compromissos vinculantes institucionais, ou pactos de integridade. Tudo isso num crescente de vinculação, compromisso e mudança comportamental.

Na observação da dinâmica das ações de anticorrupção, constata-se que seu timing ocorre em duas dimensões de tempo: curto e longo prazo, conforme o compromisso ético e sua vinculação.

No *compromisso ético* de curto prazo, projetos transcorrem com a adesão dos participantes individual e coletivamente. No longo prazo, o compromisso se estende à atividade diária, como um padrão de comportamento.

No que se refere à *vinculação externa*, no curto prazo cláusulas são incorporadas a contratos, monitoradas e com sanção aplicada em casos de violação. Já no longo prazo, constrói-se uma coalisão empresarial certificadora, com pré-requisitos relativos a Compliance para associação.

.....

Ações coletivas de combate à corrupção no Brasil

Pacto pelo Esporte : Atletas para o Brasil e Instituto Ethos;

Instituto Ética Saúde ; Abraidi e Instituto Ethos;

Integridade no Setor de Construção: UN Global Compact Brasil e Instituto Ethos;

Comissão de Compliance em Petróleo e Gás: IBP e Transparência Internacional Brasil.

.....

Os exemplos acima são elucidativos quanto a princípios e processos de ações anticorrupção. Vale avançar nas propostas de reflexão através da demonstração de indicadores, especialmente no Brasil apresentados por **Guilherme Donegá**, da rede Transparência Internacional, atuante em mais de cem países em diversas iniciativas, como o *Programa de Integridade em Países Emergentes*.

O Índice de Percepção da Corrupção de 2017, medido em 180 países, coloca o Brasil na 96ª posição, em curva descendente, tendo atingido 37 pontos, contra 89 conquistados pela Nova Zelândia, líder do ranking. Está em posição desvantajosa nos países do OECD, do G-20 e dos BRICS.

Apesar de grandes operações de responsabilização terem impactados pactos de corrupção, seu ciclo de melhoria não foi completado e nem ocorreram mudanças estruturais.

Pesquisas realizadas pela metodologia TRAC cobriram Programas Anticorrupção (PAC) e Transparência Organizacional (TO).

No Índice Geral, duas empresas alcançaram cem pontos em ambos: NeoEnergia e Votorantim Cimentos. Curioso observar que muitas empresas tiveram resultado bastante positivo nos PAC e insuficiente da TO. Melhores os Programas e pior a Transparência. Considerando-se o Índice Geral por Setor, Energia Elétrica (7,7) e Papel e Celulose (7,5) estavam no

topo, enquanto que Química e Petroquímica (4,4) e Veículos e Peças (3,5) fecharam a lista. A média de todos os quinze setores foi de 5,7, o que demonstra haver uma disparidade entre os setores que, pela média, parecem estacionar no meio do caminho.

Chama também a atenção a relativamente boa colocação de empresas recentemente envolvidas em escândalos. A Petrobras chegou a 8,4, com 92 nos PAC e 75 na TO. A Odebrecht alcançou 7,5, com **100** nos PAC e 50 na TO. Explica-se, porque investiram pesadamente em atividades anticorrupção e em programas de Compliance. Observa-se no mercado um grande número de adesões especialmente em Compliance; ainda a comprovar a consistência em suas culturas e lideranças.

.....
Dimensão dos programas anticorrupção
Empresas globais 70% • Emergentes 48% • Brasil 65%
Reflexo do avanço institucional brasileiro
Exigência de clientes e governos
Espaço para melhora
Programas de Compliance precisam ser efetivos
.....

Também a considerar outros aspectos na relação internacional onde o Brasil ainda patina em níveis baixos, como na dimensão Relatórios por País – divulgação de resultados financeiros fora do país, onde apenas 3% das empresas pesquisadas atendiam aos objetivos da Transparência Internacional, contra 9% dos emergentes e 6% das empresas globais.

As resumir as apreciações a partir do quadro acima descrito, Guilherme Donegá finaliza sua apresentação levantando algumas recomendações em diferentes níveis.

Para *empresas*: garantir que as políticas sejam implementadas, envolver todos os colaboradores e ir além da legislação em todas as esferas.

Para *governos*: continuar incentivando políticas anticorrupção e abrir dados corporativos.

Para *investidores e sociedade civil*: monitorar o setor privado e exigir mais transparência.

O painel Gestão de Integridade para Conselhos Profissionais debateu, como visto, os três níveis de tratamento dos compromissos que os Conselhos precisam assumir em suas estratégias de política anticorrupção: o *singular*, a respeito de cada conselho, o *vinculante*, com foco setorial e além e o *institucional*, na adesão ao esforço coletivo em posicionar o Brasil em patamares condignos com seus potenciais.

[illegible]





Encerramento

Wagner H. Siqueira

PALAVRAS FINAIS

À semelhança do astronauta que retorna à atmosfera precisando de condições muito especiais, sob pena da astronave se destruir, voltaremos ao trabalho com uma carga muito grande de reflexões na segunda-feira e a realidade que estará lá será exatamente a mesma.

Essa realidade é que precisa ser mudada. Cuidado para não acharmos que somente as ideias mudam tudo. Precisamos de uma estratégia de como envolver outras pessoas.

Não saímos daqui com um pensamento único, mas com uma linha de ação fundamental para começarmos a trabalhar.

O resultado objetivo e concreto do que foi produzido aqui será traduzido em documento para sensibilizar aqueles que forem responsáveis por suas equipes a também mudarem.

.....

*É preciso que, antes de tudo, estejamos também dispostos
a produzir nossas próprias mudanças.*

.....

Muito obrigado pela participação. Se não fossem vocês, conferências, proposições, questionamentos que foram levantados aqui seriam meras palavras mortas. O que lhes dá sentido, concretude e vida são as concordâncias e discussões, as ilações e inferências que Vocês estão fazendo, cada um à sua maneira e todos voltados para o espírito público.

Parabéns e muito obrigado a todos!



www.cfa.org.br



facebook.com/cfaadm



instagram.com/cfaadm



twitter.com/cfaadm



www.cfaplay.org.br



www.radioadm.org.br