

# REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

ANO I — N.º 1

NOV. 1937

*Jan/março/38*

A primeira RSP, publicada em 1937, no Palácio do Catete.

# Perspectivas da gestão pública no Brasil contemporâneo

*Paulo Bernardo Silva e Helena Kerr do Amaral*

O ciclo virtuoso vivido pela sociedade brasileira nos últimos quatro anos mostra que é possível ao Estado retomar seu papel de liderança do processo de modernização econômica e social do País. Isso também redefine os desafios a serem enfrentados pela administração pública, de modo particular para o nível federal, na medida em que se busca atender mais e melhor a todos os cidadãos e coordenar ações de diferentes níveis de governo, aceitando a pluralidade político-partidária e os espaços de negociação de interesses democraticamente representados.

É importante lembrar que nossa história econômica e social está entrelaçada com as transformações promovidas pelo Estado. Isso nos diferencia hoje de economias vizinhas, pois o Brasil constituiu uma ampla malha produtiva, comercial e de serviços, ainda que à custa da manutenção de fortes desequilíbrios regionais e de substancial endividamento. Passadas mais de duas décadas em que os principais planos de governo buscavam debelar crises inflacionárias e de endividamento externo, o País alcançou um novo estágio, de estabilidade

econômica, crescimento dos investimentos públicos e privados, superávit comercial externo e crescente governabilidade orçamentária. Os desafios que se colocam para o gestor público também são maiores, pois, além do reconhecimento da necessidade de resgatar a dívida social e regional, foi recuperada a possibilidade de planejar, de pensar como construir o futuro de nossa sociedade. Nessa agenda se encontra a consolidação da governança democrática no País.

Nas origens da organização do Estado desenvolvimentista, em pleno Estado novo, houve a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Esse órgão analisava as possibilidades de desenvolvimento para um País predominantemente rural, com poucas cidades, com pouca interação entre os pólos econômicos, sendo usual haver mais identificação com notícias e desejos de consumo dos países para os quais se exportavam nossos produtos primários.

A realidade sobre a qual se debruçam os gestores públicos brasileiros hoje é muito mais complexa e diversa, multifacetada. Atingimos um novo patamar demográfico, com a esperança de vida mais longa (74 anos), como resultado de melhoras no atendimento de nosso sistema de saúde e a diminuição da mortalidade de crianças com até um ano. Contudo há regiões em que a mortalidade de crianças com até cinco anos ainda persiste em decorrência da má alimentação. A escolaridade básica está praticamente universalizada para as crianças de 6 a 14 anos e há crescimento substancial do número de jovens que atinge o ensino médio e superior. No entanto, a qualidade do ciclo de formação ainda é insuficiente, acarretando problemas para a inserção de jovens no mundo do trabalho. Nossos adultos

enfrentam um mercado de trabalho de alta rotatividade, com recorrentes períodos de desemprego, e oportunidades de reinserção em ocupações com poucas perspectivas de acúmulo de conhecimento, que tendem a perenizar baixas remunerações<sup>1</sup>. Com o envelhecimento da população, novas demandas se colocam tanto para nossos sistemas de saúde quanto para a estruturação de um sistema previdenciário contributivo, mas, antes de tudo, *inclusivo*.

As experiências de reorganização da produção pública e privada de bens e serviços das últimas décadas tornaram claro que não há vantagens em manter o descompasso entre o crescimento econômico e a distribuição dos frutos desse progresso para a sociedade. Nesse contexto, a diminuição da desigualdade de renda e de acesso a bens públicos e privados, além da erradicação da pobreza absoluta são parte integrante da agenda nacional de desenvolvimento.

Diante desse quadro é fundamental considerar as necessidades de continuidade na transformação da administração pública, para aperfeiçoá-la como ferramenta capaz de potencializar os bons resultados no plano econômico, fiscal e social. À administração pública contemporânea cabe converter esses resultados em mais e melhores serviços ao público. Como se sabe, esse não é um debate simples, uma vez que há uma longa história de desregramento do uso de fundos e da máquina pública. Mas é fundamental fazê-lo. O que este ensaio propõe é considerar a potencialidade e os avanços que a gestão pública brasileira obteve para mostrar que isso constitui uma multiplicidade de experiências de melhora na qualidade dos serviços públicos brasileiros, a ser empregada para a construção de novos paradigmas de gestão.

A boa notícia é que ganhamos certa liberdade para avançar além da rotina de restrições orçamentárias às quais estivemos submetidos nas últimas duas décadas. Temos uma grande oportunidade de transformação na gestão pública, na medida em que conseguirmos aproveitar a mudança dos processos de trabalho permitida pela revolução tecnológica, com novas tecnologias de informação e comunicação. Com isso, torna-se possível

de uso da máquina pública, logrando resultados apenas parciais. A história dessas sucessivas reformas<sup>2</sup> tende a demonstrar o voluntarismo na estruturação de uma política orgânica de reforma administrativa, desenhando oportunidades para a atuação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que nem sempre se cumpriram.

A reforma administrativa iniciada pelo DASP marca a constituição do Estado

***“O ciclo virtuoso vivido pela sociedade brasileira nos últimos quatro anos mostra que é possível ao Estado retomar seu papel de liderança do processo de modernização econômica e social do País”.***

**REVISTA  
DO  
SERVIÇO PÚBLICO**

ANO I      NOVENBRERO DE 1937      N.º 1

**SUMÁRIO**

“Revista do Serviço Público”

**COLABORAÇÃO**

O Reajustamento do Funcionalismo. — **Benedito Silva**.  
Significação e alcance do reajustamento. — **Assesodo Amaral**.  
A transformação do Estado e a reforma do Serviço Público. — **Urbano C. Bezerra**.  
A Publicidade e a racionalização dos serviços públicos. — **Arnulbo Fontes**.  
Novas normas para a confecção do orçamento geral da República. Nova técnica orçamentária. — **J. P. de Moraes Junior**.  
Organização da Comissão do Serviço Público Civil nos Estados Unidos e estrutura geral dos serviços. — **M. Pio Cordeiro Junior**.  
A padronização dos papéis de expediente. — **Eustoro Lincoln Bertineti**.  
Monografias profissionais: I. O Dactilógrafo. — **Leandro Filho e Murilo Braga**.

**NOTÍCIAS E COMENTÁRIOS**

Racionalização e problemas sociais: Instituto Nacional de Puericultura.  
Concurso para provimento de cargos de Cónsul de 3.ª classe.  
Um importante congresso tecnológico.  
Estatuto dos funcionários públicos.  
O Instituto dos Industriários e a padronização do seu mobiliário.  
Regulamento de promoções dos funcionários públicos civis.  
Organização dos “Serviços de Pessoal”.  
Instituto de Assistência Social aos Servidores do Estado.  
Curso de treinamento especial para funcionários públicos.  
Os serviços civis da administração pública chilena.

**CONSELHO FEDERAL DO SERVIÇO PÚBLICO CIVIL**

Como surgiu o reajustamento: Breve histórico da elaboração da lei n. 284.  
Primeiro aniversário da promulgação da lei n. 284.  
Ante-projeto de lei relativo à criação do Instituto de Assistência Social aos Servidores do Estado.  
Concurso para provimento de cargos iniciais da carreira de Dactilógrafo.  
O Governo da República e o Conselho Federal do Serviço Público Civil.  
Visitas do Conselho às repartições públicas.  
Expediente do Conselho.

Em seu sumário, a RSP nº 01 mostra a sua vocação para a reflexão, o debate e a promoção de melhorias na administração pública (1937).

simplificar muito a vida dos cidadãos no nosso País.

### **Fases marcantes da ação estatal entre 1937 - 2007**

Foram diversas as tentativas de reforma da administração pública brasileira. Todas elas visavam, basicamente, a implantar formas meritocráticas

moderno no Brasil, em meados dos anos 1930, trazendo a concepção de modernização do Estado com vistas a combater o patrimonialismo que predominou até então. Com a criação do DASP, o governo pretendeu “estimular, desenvolver e coordenar esforços no sentido de racionalizar e aperfeiçoar a ação do Estado no âmbito da Administração geral” (VIANA, 1953). Com base no princípio da impessoalidade e

com ênfase no controle, tentou-se instaurar uma versão nacional da burocracia weberiana, em um contexto de nacionalismo e intervencionismo do Estado como indutor do processo de industrialização.

A partir da redemocratização de 1945, o processo de constituição do Estado moderno brasileiro se aprofunda, tanto no segundo governo de Getúlio Vargas quanto no governo do presidente Juscelino Kubitschek. Após forte movimento pela extensão do Estado de bem estar no País, durante os anos 1950 e início dos 1960, o Brasil assiste ao retorno de um regime autoritário. Contudo, o processo de constituição de uma administração pública moderna não se interrompe. Gradualmente, o País começa a estender sua rede pública de educação e saúde, por exemplo. A reforma tributária marca um momento da evolução na capacidade de arrecadação, condição necessária tanto para a oferta de serviços como para a regulação do processo crescente de industrialização sob o modelo de substituição de importações em curso.

No campo da administração pública, destaca-se a edição do Decreto-lei 200, de 1967, que cria a possibilidade de contratação de servidores para estatais e fundações sob as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esse período de modernização conservadora combina impulso a mecanismos de economia de mercado com protecionismo e forte presença do Estado em determinados setores. Enfatizam-se as funções de planejamento e controle, bem como centralizam-se poderes e recursos no nível federal. Paralelamente, ocorre a expansão da administração indireta, com o desenvolvimento de burocracias especializadas, coexistentes com o núcleo tradicional da administração direta. Acreditava-se que

essas estruturas da administração indireta, como as empresas estatais, teriam atuação mais flexível e mais eficiente.

No entanto, permanece a característica de centralização das decisões no nível federal e de distanciamento Estado-sociedade. Os excessos da administração tecnocrática levaram à implementação do Plano Nacional de Desburocratização, a partir de 1979. Buscava-se melhorar as relações entre o Estado e a sociedade por meio da simplificação dos procedimentos na prestação dos serviços públicos.

A progressiva democratização do País nos anos 1980 ocorre em um quadro de crise econômica – com recessão e inflação acentuadas – e de consolidação das bases de uma sociedade complexa, com muitas diferenciações estruturais, funcionais e sócio-culturais. Também se amplia o questionamento sobre a qualidade da prestação dos serviços públicos e da regulação da produção privada de bens e serviços. A elaboração da Constituição de 1988, como produto dos embates pela redemocratização, expressou mudanças significativas para a administração pública. Ao mesmo tempo em que reconhece o valor político do cidadão e de sua participação no controle dos serviços públicos, redistribui tarefas e recursos orçamentários para estados e municípios. Com a desconcentração e a descentralização, a decisão pública passa a situar-se mais próxima do local da ação, com impactos sobre a gestão pública.

Com isso, recoloca-se para a agenda governamental a necessidade de profissionalização dos quadros burocráticos, de valorização do servidor público, de criação de escolas de governo habilitadas a capacitar permanentemente altos funcionários de Estado; simultaneamente, a recessão econômica e a crise fiscal tornam-se mais

agudas. Essas necessidades, portanto, ficam subordinadas à necessidade de racionalização e contenção de gastos públicos.

No início dos anos 1990, essa tensão se explicita na política que o então presidente Collor tenta implementar, marcada pela redução do Estado e reformas que, inclusive, levaram à extinção de estruturas. Essas medidas contribuíram para a destruição de áreas inteiras da máquina administrativa, que tiveram de ser reconstruídas, ainda que de forma precária, nos anos subsequentes, diante dos importantes papéis que cumpriam.

Entre 1995 e 2002, assegurar a estabilidade econômica e a governabilidade ganha mais relevância, superando o Estado interventor e empresarial e, ao mesmo tempo, aproximando o governo da sociedade por meio do controle social das políticas públicas (BRASIL, 1995). Escolhas nas formas de integração ao mercado internacional levam à diminuição do papel do estado, assim como à privatização de empresas e serviços públicos.

Sob influência teórica da *New Public Management*, o governo inicia ações com vistas à reforma gerencial, parametrizada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, que visava dar mais agilidade ao aparato público federal e esferas sub-nacionais, ao mesmo tempo em que procurava recuperar a capacidade de formulação de políticas públicas, com controle social sobre sua participação. O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) criou um marco legal para garantir controle sobre o peso dos salários dos servidores nas despesas nacionais; estabeleceu teto máximo para o salário do servidor público; fomentou a contratação de empresas e serviços terceirizados; e buscou regulamentar a autorização para

outras formas de organização da máquina pública, tais como organizações sociais, agências reguladoras e agências executivas.

Como muitos processos de reforma, os sucessos foram parciais, sendo que no início do século XXI ainda coexistiam práticas patrimonialistas, segmentos da burocracia weberiana, gerencialismo e necessidades de atender a demandas sociais mais do que justificadas, ao passo que não havia consenso técnico ou político para redistribuição do orçamento.

Visando à melhoria permanente da gestão pública, a administração pública federal buscou inspiração em exemplos bem sucedidos de inovação em estados e municípios, mas apenas recentemente tem sido possível melhorar a negociação e a pactuação de uma agenda nacional mais inclusiva e participativa. Nessa agenda, estão ações voltadas para segmentos específicos da população, como as 11 milhões de famílias incluídas no Programa Bolsa Família, um dos exemplos de ação integrada, assim como ações de investimentos que geram emprego e desobstrução dos estrangulamentos da infraestrutura nacional.

### Perspectivas atuais para a melhoria da gestão pública

Inclusão social e redução das desigualdades, crescimento ambientalmente sustentável com geração de emprego e renda, promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia, e aceleração do crescimento são as diretrizes traçadas pelo governo Lula que orientam hoje as discussões sobre a ação estatal e o aprimoramento da gestão pública.

O desafio para a administração pública federal está na criação de novos modelos de coordenação e gestão que promovam

a atuação integrada entre os diversos órgãos da administração pública, em processos de revisão e repactuação de papéis e responsabilidades, assim como na consolidação do atual marco regulatório e de seus entes institucionais.

Cabe ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão dotar a máquina pública de estrutura e tecnologias ágeis, flexíveis e modernas, bem como preparar os servidores que implementarão essas mudanças. Fazer isso não significa perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, mas também deve incluir a capacidade de ouvir a sociedade, por meio de canais institucionais de representação e também por meio do servidor público responsável, criativo e com capacidade de oferecer respostas aos problemas apresentados.

Entre as iniciativas a serem destacadas, por representarem o germe desses novos modelos de gestão, encontram-se a implementação de uma gestão orientada para a aceleração do crescimento e comprometida com a redução da desigualdade social; a inauguração de processos inclusivos de tomada de decisão, com a ampliação dos espaços sociais na formulação das políticas públicas; o reconhecimento da necessidade de investimento no fortalecimento dos quadros públicos.

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que definiu as prioridades de investimento do governo federal até 2010, trouxe importante retomada na capacidade de fazer a gestão integrada de medidas institucionais e econômicas de incentivo ao investimento público e privado em infraestrutura logística, energética, social e urbana, com vistas à criação de um ambiente favorável ao crescimento do País.

O monitoramento desse programa, realizado pelo Comitê Gestor do Programa

de Aceleração do Crescimento, encarrega-se do acompanhamento dos prazos e resultados das ações que são executadas por diversos atores dos setores público e privado. Esse processo engloba o gerenciamento de riscos para a antecipação de problemas que comprometam o cronograma planejado, a maximização da alocação de recursos, o apoio ao processo decisório de gerenciamento das ações e medidas para assegurar a transparência na divulgação do andamento do PAC à sociedade.

O enfrentamento do desafio do crescimento tem sido acompanhado também pelo compromisso deste governo com a redução da desigualdade no País. A implementação de ações de gestão visando a assegurar que as políticas de combate à pobreza e às desigualdades social e regional, bem como a elevação do salário mínimo, contribuíram para que a desigualdade de renda familiar per capita, de 2001 a 2006, tenha caído de forma contínua e substancial, alcançando seu menor nível nos últimos trinta anos. De acordo com o Relatório Nacional de Acompanhamento dos Objetivos do Milênio, o Brasil reduziu em mais da metade a pobreza extrema, tendo retirado cerca de cinco milhões de pessoas da situação de indigência, cumprindo, portanto, uma das mais importantes metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) para 2015.

Os problemas sociais e econômicos, sobretudo o grau de desigualdade da nossa sociedade, colocam responsabilidades maiores para a boa governança. O desenho das políticas públicas deve aguçar sua sensibilidade, de modo a acomodar as diferenças de renda, de larga desigualdade em nosso território, e também as desigualdades de acesso a serviços e direitos.

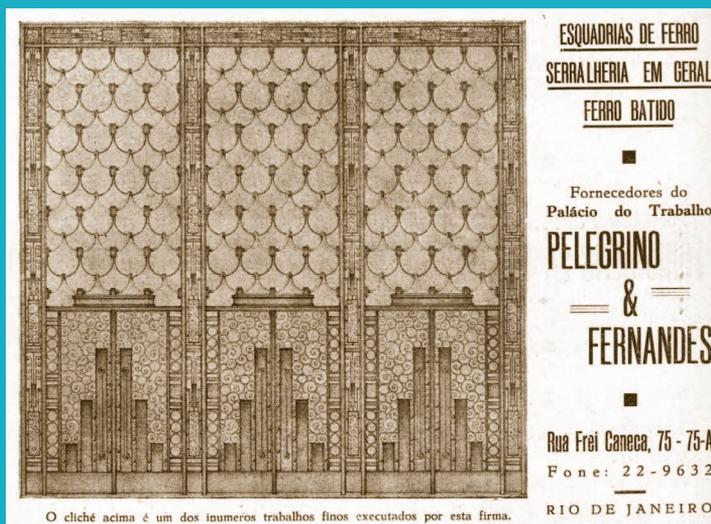
Para isso, tornou-se fundamental mesclar programas inovadores com

instrumentos de transparência e controle público – como o pregão eletrônico para realização de compras, o controle do acesso ao Bolsa Família, sistemas para marcar por telefone consultas e atendimentos previdenciários, informatização dos sistemas de coleta de informações fiscais e unificação de documentos fiscais, para citar exemplos de sucesso. É prioridade nossa simplificar cada vez mais a vida do cidadão e ampliar o acesso aos benefícios do governo

do Estado. Vale dizer que boa parte desses esforços vêm sendo valorizados e disseminados pela premiação de iniciativas através de concursos de caráter nacional<sup>3</sup>.

A melhora dos processos de trabalho nem sempre ocorreu apenas com o concurso das novas tecnologias. Novas prioridades políticas tornam clara a necessidade de servidores em número maior para atender algumas áreas, até então pouco

***“Os avanços obtidos e os esforços empreendidos permitem vislumbrar o aprofundamento da governança democrática no Brasil”.***



Durante muitos anos, a RSP permitiu a inclusão de espaços publicitários, como esse anúncio do fornecedor do serviço de serralheria para os portões de entrada do Palácio do Trabalho, Rio de Janeiro (1938).

eletrônico, quase como um processo de evolução permanente.

Todos esses esforços tendem a acentuar inovações de processo de trabalho, cujo objetivo é atender melhor o público e preservar a máquina do uso indevido de recursos, dando ao servidor a oportunidade de melhorar o seu desempenho nos serviços prestados e assegurando aos cidadãos seus direitos diante

visíveis ao público. Esse é o caso da assistência social e à juventude; do atendimento médico sanitário em áreas do interior; dos professores públicos de nível médio somando-se aos que antes atuavam no ensino fundamental; dos profissionais da segurança pública. Os dados da RAIS mostram que esses foram os segmentos em que se observou o maior crescimento do número de servidores públicos.

## Diálogos e propostas

Diálogos e reconhecimento dos conflitos são essenciais para a boa gestão. Esse esforço de pactuação pode ser retratado por iniciativas como a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) e a criação de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A criação da MNNP foi um importante avanço na institucionalização de processos inclusivos de tomada de decisão deste governo, inaugurando um padrão de relação entre Estado e servidores públicos permeado pelo diálogo. Ela foi instituída em maio de 2003 como um estímulo ao processo de construção de canais participativos, sistemáticos e resolutivos de interlocução permanente, como eixo central da democratização das relações de trabalho. Seu funcionamento prevê a participação de representantes do governo federal e das entidades representativas dos servidores, livremente escolhidos pelas partes, com a organização por uma Mesa Central de caráter deliberativo e Mesas Setoriais nas quais são discutidos temas específicos, levados à Mesa nacional para tomada de decisão (BRASIL, 2003).

Entre os principais objetivos a serem alcançados pelas partes na MNNP estão a formação de alternativas e formas para obter-se melhoria nas condições de trabalho, a recomposição do poder aquisitivo dos trabalhadores e o estabelecimento de uma política salarial permanente, pautada por uma política conjugada de democratização das relações de trabalho, de valorização dos servidores públicos e de qualificação dos serviços prestados à população. Resultados importantes foram alcançados com esse mecanismo novo de tomada de decisão<sup>4</sup>. Está sendo negociada a retomada da Mesa, concomitantemente

ao processo de regulamentação do artigo 37 da Constituição Federal, que trata do direito de greve (BRASIL, 2007a).

Embora a Constituição Federal preveja em seu art. 37, VII, o direito de greve para o servidor, estabelecendo que seja exercido “nos termos e nos limites definidos em lei específica”, a referida lei ainda não foi aprovada, mesmo após 19 anos. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão elaborou proposta que se encontra atualmente em fase de discussão conjunta com a regulamentação da negociação coletiva no serviço público.

A regulamentação do direito de greve no serviço público deve ser avaliada como um significativo avanço institucional para o País e uma resposta ao anseio dos servidores, que enfrentam instabilidade no exercício de seus direitos, e da população, que sofre com as constantes paralisações da prestação de serviços públicos. Alguns pontos principais da proposta de regulamentação são a não-interrupção de serviços essenciais como saúde, segurança pública, controle de tráfego aéreo; desconto dos dias parados; definição de percentuais mínimos de atendimento por tipo de serviço; quórum proporcional para decretação da greve e um órgão responsável pela resolução dos conflitos.

O governo Lula vem enfrentando também o desafio de solucionar fragilidades na área de gestão de pessoas. Houve um fortalecimento dos quadros públicos com a autorização de preenchimento de cerca de 100.000 vagas por concursos públicos, no período de 2003 a 2007. Esse processo foi acompanhado de uma política de substituição das terceirizações. Dessas vagas, 30.000 resultaram de substituição de serviços terceirizados em órgãos como Inmetro, INPI, hospitais universitários e INSS (BRASIL, 2007b). Também

foi publicado o Decreto nº 5.497, de julho de 2005, que definiu critérios para ocupação dos cargos em comissão do grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Dessa forma, 75% dos DAS de níveis 1, 2 e 3 e 50% dos DAS de nível 4 passaram a ser ocupados exclusivamente por servidores de carreira. Os dados mostram que essa política avança no sentido de garantir que os ocupantes desses cargos de coordenação e assessoria técnica sejam pessoas com comprometimento com o serviço público.

Nesse contexto de valorização do serviço público, foi criada, em fevereiro de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto 5.707. A PNDP é inovadora desde seus conceitos: considera capacitação um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Propõe nova abordagem, a gestão por competências, as quais devem ser adequadas aos objetivos institucionais, tendo como referência o Plano Plurianual de governo. Prevê, ainda, a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação, o que otimiza os recursos alocados. Prioriza a adoção de novos métodos de ensino<sup>5</sup>, voltados para sensibilizar e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores.

A formação de parcerias e a articulação de uma rede de escolas de governo constituem, de outra parte, os pilares da PNDP. Com isso, potencializa-se a capacitação de servidores em escala nacional, de forma cooperativa entre os entes federados. A nova Política convida os ministérios a

elaborarem planos de capacitação para suprir as lacunas e insuficiências de conhecimentos técnicos e gerenciais concretas, identificadas por meio de técnicas e instrumentos de diagnóstico adequados. Torna, ainda, explícita a obrigação de fortalecimento das áreas de desenvolvimento de pessoas e confere grande importância à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de DAS. Trata-se, dessa forma, de uma política claramente orientada para a profissionalização do serviço público federal. (KERR, 2006).

No âmbito da gestão, está em fase de discussão no Congresso a proposta de criação da figura jurídica da Fundação Estatal de direito privado. Trata-se de um formato gerencial que permite qualificar o gasto público a partir de uma nova capacidade: gerar receitas independentes. O modelo é próprio para a atuação do Estado em áreas que não lhe são exclusivas, como saúde, educação, cultura, esporte, turismo, tecnologia, assistência social, entre outras. Essa revalorização da figura jurídica das fundações está associada à maior autonomia para agilizar práticas na administração pública federal, contando com a possibilidade de constituir regulamento próprio para contratações e compras, e de determinar os níveis salariais de acordo com o desempenho e em proporções mais próximas aos salários do mercado. Quanto ao controle, a fundação estatal estará submetida aos mesmos mecanismos das demais entidades da administração pública indireta, mas terá como ponto de partida o contrato estatal de serviços firmado pela fundação e seu órgão supervisor. A fundação contará, ainda, com uma inovação no que se refere à participação social no sistema de governança da entidade. Terá um Conselho Social, de

natureza consultiva, composto por representantes da sociedade civil, que elegerá um membro para participar do Conselho de Administração da Entidade, com direito a voto (BRASIL, 2007d).

A análise integrada das estruturas, processos de trabalho, pessoas, recursos tecnológicos e orçamentários vem permitindo a adequação da administração pública federal às necessidades da sociedade brasileira contemporânea, mais urbana e complexa, diversa e desigual. Nesse ambiente, cresce a importância de instituições públicas adequadas, provendo arenas de negociação e interação de recursos entre atores.

Essas linhas de ação são, sem dúvida, possibilitadas pelo novo patamar de controle do orçamento público de que dispomos nas diferentes esferas públicas. As novas agendas exigem mais debate público e, principalmente, mais detalhamento das ações que se pretende agilizar. Mas esse é um debate que merece o nosso esforço, pois permitirá que a sociedade cresça em participação e que o Estado esteja mais atento às demandas dos diferentes segmentos da população, cumprindo assim suas funções. Os avanços obtidos e os esforços empreendidos permitem vislumbrar o aprofundamento da governança democrática no Brasil.

---

## Notas

<sup>1</sup> Além disso, a baixa capacidade de negociação coletiva dos trabalhadores contribui para diminuir a nossa capacidade de comparar o custo das remunerações e, por conseguinte, a produtividade de nossos trabalhadores em relação a outros países com características similares às nossas.

<sup>2</sup> A Escola Nacional de Administração Pública publicou, na década de 1990, um estudo sobre a história das reformas administrativas no Brasil, que usamos como referência para extrair as fases marcantes da ação estatal nos últimos 70 anos (BRASIL, 1995).

<sup>3</sup> O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal foi instituído em 1996 por meio de uma parceria da ENAP com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e objetiva estimular dirigentes, gerentes e servidores, por meio do incentivo, do reconhecimento e da divulgação das iniciativas premiadas, à implementação de práticas inovadoras de gestão em organizações do governo federal. Em 2007, lançou sua 12ª edição. Para mais informações, acesse o sítio: <<http://inovacao.enap.gov.br>>. Já o Prêmio Nacional da Gestão Pública, lançado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 1998, busca reconhecer os resultados alcançados pelas organizações públicas de todas as esferas que comprovem alto desempenho institucional. Visa também estimular órgãos e entidades a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional, assim como divulgar informações sobre práticas bem sucedidas da gestão pública empreendedora. Para conhecer mais sobre esse prêmio, acesse o sítio: <<http://www.gespublica.gov.br>>.

<sup>4</sup> Para mais informações, consultar o Balanço das Negociações, disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq\\_down/neg\\_sal\\_2005\\_2006.pdf](http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/neg_sal_2005_2006.pdf)>.

<sup>5</sup> Destaca-se a ampliação da capacitação por meio de educação a distância.

## Referências bibliográficas

- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. *Histórico das reformas administrativas no Brasil e tendências e inovações em nível internacional*. Brasília: Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1995.
- BRASIL. Boletim Contato n° 64, de 26 de março de 2007. Disponível em: <[www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_contato/bol\\_contato.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_contato/bol_contato.htm)>. Último acesso em: 30 de agosto de 2007a.
- BRASIL. Notícia publicada no sítio do servidor público. Disponível em: <[www.servidor.gov.br/mnnp/2003/030530\\_governo\\_servidores.htm](http://www.servidor.gov.br/mnnp/2003/030530_governo_servidores.htm)>. Último acesso em: 30 de maio de 2003.
- BRASIL. Estatística de vagas autorizadas. Disponível em: <<http://www.servidor.gov.br/concursos/index.htm>>. Último acesso em: 30 de agosto de 2007b.
- BRASIL. Brasil ultrapassa meta da ONU de diminuir pobreza extrema. *Boletim MDS*. Boletim semanal n° 109 – Período de 24 a 30 de agosto/2007c.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Projeto *Fundação Estatal* – principais aspectos/Ministério. Secretaria de Gestão – Brasília: MP, 2007d. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/projeto\\_fundacao\\_estatal/proposta\\_para\\_debate.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/projeto_fundacao_estatal/proposta_para_debate.pdf)>.
- KERR do Amaral, Helena. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, vol. 57, n° 4 – Out/Dez 2006.
- IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas. Sobre a recente queda da desigualdade de renda no Brasil. *Nota Técnica*. Rio de Janeiro, s.d. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/NTquedaatualizada.pdf>>. Último acesso em: 01 de setembro de 2007.
- PRIMEIRO BALANÇO DO PAC – *Apresentação* do ministro Paulo Bernardo no Sindicato dos Engenheiros do Estado de São Paulo – São Paulo, SP. 14 de maio de 2007.
- VIANA, Arísio de. *DASP*. Instituição a serviço do Brasil. Rio de Janeiro, 1953.

---

Paulo Bernardo Silva.

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão desde 2005. Foi deputado federal pelo Estado do Paraná e Secretário de Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul. Contato: <[ministro@planejamento.gov.br](mailto:ministro@planejamento.gov.br)>.

Helena Kerr do Amaral.

Presidente da ENAP Escola Nacional de Administração Pública desde 2003. Foi secretária municipal de gestão pública da Prefeitura Municipal de São Paulo. Mestre em Administração Pública pela EAESP/FGV. Contato: <[presidencia@enap.gov.br](mailto:presidencia@enap.gov.br)>.