

## **Estratégia para Aprofundar a Reforma do Estado**

Espartaco Madureira – abril/2001

Em meio às mudanças que estão ocorrendo na Secretaria de Gestão/MP (SEGES), vejo surgir uma oportunidade ímpar para fazermos uma reflexão não só sobre a missão, as atividades e as funções desempenhadas pela Equipe, mas também do contexto em que está inserida, mesmo que de forma incipiente.

Assim, apresento esta modesta contribuição que, espero, sirva como subsídio ao estabelecimento de uma discussão voltada para o aperfeiçoamento das atividades desta Secretaria, assim como, ousado, para aprofundar o debate sobre a inconclusa reforma do aparelho do Estado.

Na década de 90, do século passado, tivemos um conjunto de medidas governamentais que colocaram a reforma do Estado brasileiro como uma das questões prioritárias para a reconstrução das suas estratégias de intervenção, para a sua modernização administrativa e, mesmo, para incrementar a sua legitimação junto à sociedade.

Neste sentido, assistimos à criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, à publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, à evolução de instituições públicas para novas estruturas organizacionais (agências executivas e organizações sociais), à implantação de contratos de gestão, à instituição do Prêmio de Qualidade do Governo Federal e à revitalização do Programa Nacional de Desburocratização.

Estes esforços de transformação demonstram o forte direcionamento dado à redução de custos, à busca de maior eficiência em prover bens públicos e à valorização de características como a descentralização, a delegação de autoridade e a responsabilização dos administradores públicos.

Porém, mesmo com o pressuposto de que esta deveria ser uma reforma também orientada para o cidadão, entendo que, pela premência do ajuste fiscal, estabeleceu-se um desequilíbrio e constituiu-se uma reforma administrativa voltada basicamente para resultados.

A reforma originalmente proposta não propunha-se a ser uma simples reforma de cortes ou uma mera reforma administrativa, onde uma administração burocrática - auto-referida - seria substituída por uma administração pública gerencial, orientada teoricamente para o atendimento aos interesses da sociedade e dos cidadãos.

Esta reforma também possuía uma componente democrática, de “refundação” da república, onde o governo buscava resgatar os direitos públicos dos cidadãos, “ou, em outras palavras, o direito de que a propriedade do Estado seja pública, i.e., de e para todos, não apropriada por uns poucos”<sup>1</sup>.

Além do que, havia a presunção de que um dos seus requisitos seria uma maior participação cidadã, pois o novo Estado propunha-se a dividir com a sociedade as tarefas de controle sobre o resultado de suas organizações, tanto na elaboração de metas (quantitativas e qualitativas), como na avaliação dos seus indicadores de desempenho.

Contudo a componente da reforma administrativa que estava embasada em procedimentos de modernização de estruturas e da avaliação de resultados, apesar de haver despendido diversos esforços para o aperfeiçoamento de processos, da melhoria da qualidade e da mensuração de indicadores, acabou perdendo dinamismo (acredito que por não estabelecer uma política de recompensas e de reconhecimentos adequada).

Assim, nem a mudança cultural realizada, nem a reorganização no quadro de servidores públicos surtiram efeitos que assegurassem a consolidação de novas relações e compromissos para o estabelecimento de modernas formas de governança, mais efetivas e participativas.

Desta forma, inovações na gestão pública federal como o Prêmio de Qualidade do Governo Federal - PQGF e o Prêmio Hélio Beltrão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, devem, paulatinamente, ver diminuídos os seus potenciais de disseminação e de reinvenção junto às organizações públicas.

Juntando-se a isto, a inexistência de um processo mais abrangente de sistematização de avaliação de resultados e do estabelecimento de um diálogo público, corre-se o risco destes novos processos também cristalizarem-se e tornarem-se auto-referidos.

Neste contexto, acredito que algumas ações empreendidas pela SEGES poderiam, não só reverter esta tendência, mas por meio de uma integração de esforços (internos e externos), redirecionar o atual processo de reforma do Estado para um novo estágio de desenvolvimento, em direção a uma maior modernização da administração pública e a uma maior transparência na gestão de recursos.

Detentora, no mínimo, de ferramentas de:

- avaliação da gestão pública (nos critérios Sistema de Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Avaliação de Resultados);
- reformulação de estruturas organizacionais;
- elaboração de Padrões de Qualidade no Atendimento;
- racionalização de estruturas de capital humanos, de carreiras e de remunerações;
- implantação de Centrais de Atendimento Integrado (conforme modelos de atendimento *single-window*); e
- metodologia de Pesquisa de Satisfação de Usuários,

a SEGES poderia integrar estas ações, juntamente com as atividades de inserção e modernização tecnológica já existentes, ao projeto de *knowledge management* em gestão pública, em andamento.

Assim, proponho que, além do fomento à adoção, padronização e divulgação de padrões de gestão (eficiência e eficácia) e de qualidade (satisfação do cidadão-usuário), a SEGES venha liderar um processo de sistematização de ações de coleta de dados sobre o desempenho do setor público.

Acredito que, como ação paralela e complementar às iniciativas de transparência e de *accountability* empreendidas pelo governo federal, em especial pela Lei de Responsabilidade Fiscal, poderiam ser coletados dados sobre custos, características dos serviços prestados, padrões de serviço e outros indicadores específicos.

Esta proposição tenta ressaltar a constatação de que “as boas práticas naturalmente vêm a avaliação de desempenho como uma ferramenta viva de gestão”<sup>2</sup>, sendo que, provisoriamente, este projeto poderia ser rotulado como “**Central de Acompanhamento de Desempenho**” e utilizaria a Internet, mais especificamente, o *website* [www.gestaopublica.gov.br](http://www.gestaopublica.gov.br) como meio de divulgação da pesquisas e atividades realizadas.

Inicialmente, este poderia ser um procedimento parcial e centralizado (aproveitando-se da série de dados históricos constantes no critério “resultados” dos relatórios de gestão das organizações premiadas nos ciclos do PQGF, dos dados de acompanhamento dos projetos de atendimento integrado, da Pesquisa Nacional de Satisfação de Usuários etc), mas sempre visando futuras interações políticas e, principalmente, a ampliação e a descentralização da formulação e da divulgação de indicadores de desempenho.

Como atividades a serem realizadas de forma centralizada, no longo prazo, permaneceriam as ações de orientação, quanto à relevância e à comparabilidade dos indicadores escolhidos, bem como à validação de metodologias estatísticas utilizadas na coleta de dados e na interpretação dos resultados.

Acredito que esta iniciativa poderia, com sucesso, recuperar a relevância e dar um novo estímulo à primeira componente do processo de reforma do Estado – a de buscar uma maior eficiência no setor público.

Assim como, poderia, de forma inequívoca, resgatar a conveniência da segunda componente deste processo – a de refundar a república no país. Seja:

- pelo fomento de práticas públicas transparentes e responsáveis;
- pelo espontâneo estabelecimento de um *benchmarking* entre as organizações públicas (que deve propiciar a melhoria dos padrões de gestão e de atendimento, bem como subsidiar o futuro

estabelecimento de um sistema de escolha pública – *competitive choice*); ou

- pelo incentivo à participação dos cidadãos nos processos de avaliação de desempenho das organizações públicas.

Concomitantemente, a SEGES ainda poderia experimentar a elaboração de um relatório de auto-avaliação de gestão, baseada nos critérios do PQGF.

E, aproveitando a recente criação da Corregedoria-Geral da União, poderia reforçar as ações de governo de combate à corrupção, resgatando a faceta menos desenvolvida do Programa Nacional de Desburocratização (por meio de campanha nacional e de articulação com as organizações envolvidas), pois na busca incessante pela simplificação de procedimentos também é instrumento que dificulta a criação de caminhos de “facilitação” no âmbito da administração pública.

---

<sup>1</sup> Luiz Carlos Bresser Pereira, Estratégia e estrutura para um novo Estado, Revista de Economia Política, vol. 17, nº 3, jul-set/1997, p.28.

<sup>2</sup> Marcelo James Vasconcelos Coutinho, Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual, Revista do Serviço Público, ano 51, nº 3, jul-set/2000, p. 66.