

# **Políticas de Gestão Pública**

## **A Ouvidoria irrompe na agenda**

Francisco Gaetani  
Presidente da ENAP

Rio de Janeiro  
12 de Março de 2018

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# As políticas de gestão pública

1. Serviço Público
2. Desenho organizacional
3. Planejamento & Orçamento
4. Controle & Auditoria (inclusive a Ouvidoria)
5. Compras públicas (procurement)
6. Governo Eletrônico (inclusive ser.aten.cid. )
7. Regulação (dependendo da abordagem)))

# Características das políticas de gestão pública:

- Implícitas
- Baixa visibilidade
- Sistêmicas
- Sem base acadêmica forte
- Inter-disciplinariedade
- Baixo acúmulo
- Pouca tradição de *policy dialogue*

# O que explica as mudanças nas políticas públicas de gestão?

- Mudanças econômicas, sociais e demográficas
- Esclerose de velhas estruturas
- Mudanças nas coalizões de interesses
- Choques & crises externas
- A força das novas ideias
- Revoluções tecnológicas (a flecha do tempo)
- *Entrepreneurship (policy entrepreneurs)*

# Cultura Política & Perfil do Estado

	Baixa Confiança no Estado	Alta Confiança no Estado
Baixa Confiança no Indivíduo	Estado Europeu Continental (França, Itália Alemanha)	Países Nórdicos (Suécia, Finlândia, Dinamarca, Noruega)
Alta Confiança no Indivíduo	Estados Unidos	Estilo Westminster (Reino Unido, Canadá, Austrália, Nova Zelândia)

↙ Portugal & Espanha

↘ América Latina

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# O que se passa hoje na APF?

- Desorganização e fragilização do Executivo
- Judicialização das políticas públicas
- Criminalização da administração pública
- Anomia e paralisia

Como vamos sair deste estado de coisas?

# Nossa agenda histórica

- Implementação do sistema do mérito
- Regeneração do núcleo duro do Estado
- Desenvolvimento de capacidades nos ministérios de linha
- Equacionamento da cacofonia organizacional
- Enfrentamento da problemática de pessoal no contexto da reforma trabalhista
- Estruturação e revitalização dos sistemas de planejamento, orçamento e controle interno

# As receitas tradicionais

- Profissionalização
- Mérito
- Sistemas de carreiras
- Regras impessoais
- Supervisão hierárquica
- Accountability (for ... to ...)
- Controles (inclusive *checks and balances*)



# Os inimigos históricos

- Patrimonialismo
- Clientelismo
- Familismo amoral
- Populismo
- Corrupção
- Captura
- Incompetência

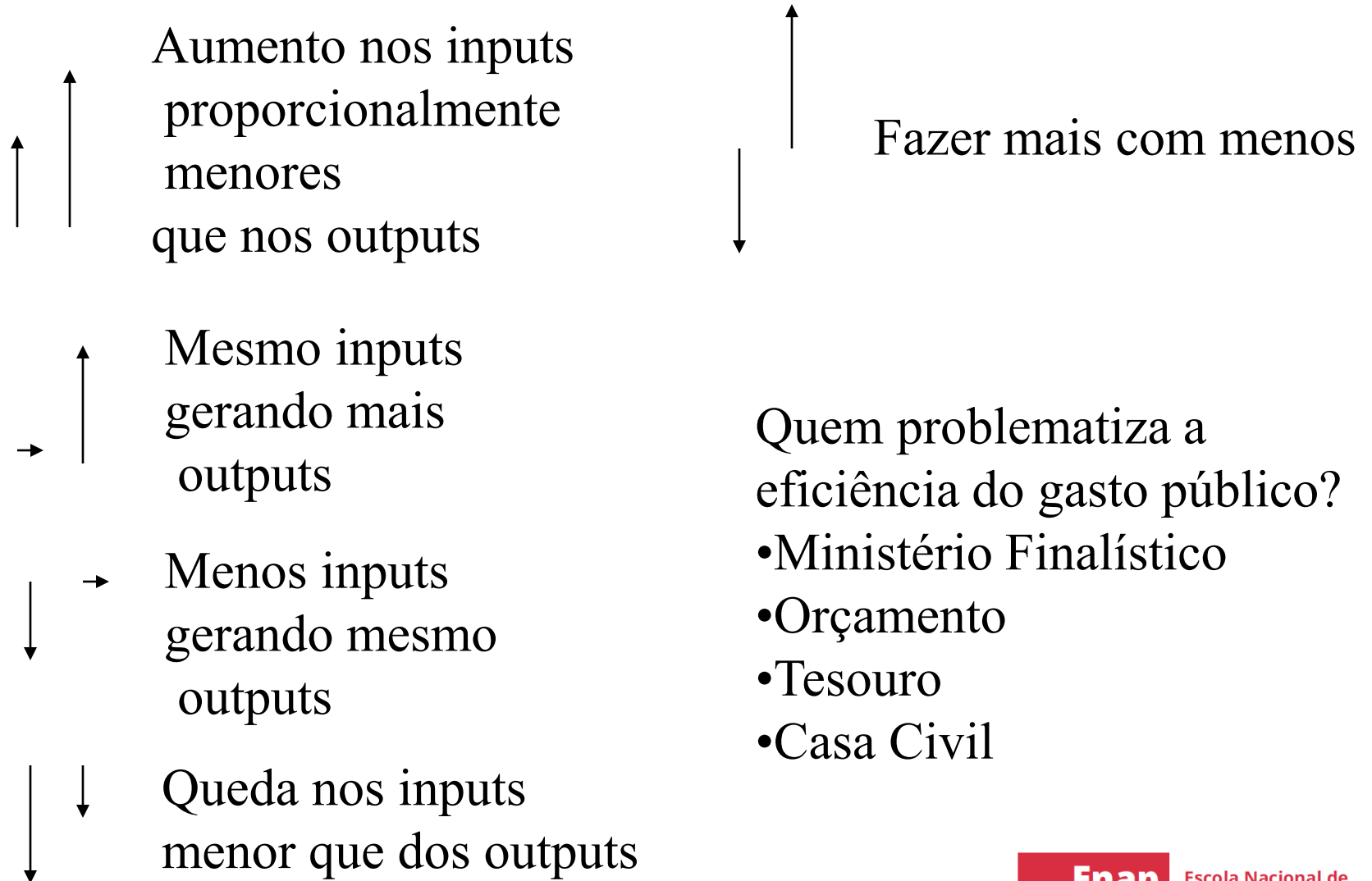
# A agenda contemporânea

- Vinculação dos recursos ao desempenho
- Problemas de coordenação do executivo
- Repolitização no topo combinada com despolitização e desideologização na linha
- Difícil compatibilização da busca de eficiência com processos redistributivos.
- Foco permanente na produtividade do gasto público e na produtividade do trabalho
- Refinamento dos vínculos entre política macroeconômica e gestão microeconômica

# Os novos desafios

- Eficiência
- Custos de Transação
- Transparência
- Flexibilidade & Customização
- Democracia cidadã (inclusive participação)
- Contratualização de resultados
- Auditoria de desempenho
- Críticas a caçadores de rendas e a maximizadores de orçamentos
- Diálogo com os cidadãos

# Ganhos de eficiência



# O que se passa na Ouvidoria

- Da atrofia e irrelevância ao protagonismo de vanguarda em um novo contexto
- A gradual ascensão na agenda de reformas: LAI, SIC, Desburocratização e ... SIMPLES
- O reposicionamento estratégico: da agenda negativa para um posicionamento enabling
- A Ouvidoria como parceira de delivery dos serviços públicos e da desburocratização

# Como a Ouvidoria deu um salto?

- Foi ao encontro dos cidadãos e cidadãs
- Aliou-se às mudanças tecnológicas
- Articulou-se com o Centro do Governo
- Aproveitou a janela de oportunidade e o cavalo arriado
- Reinventou-se como parceira da sociedade
- Foi o primeiro órgão federal a enfrentar a agenda do Estado Relacional

# Novos debates na gestão pública

- Judicialização das Políticas Públicas
- Criminalização da Administração Pública
- Governança
- Centro de Governo
- Big Data
- Co-produção do delivery
- Nudge (economia comportamental)
- Design thinking
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

A coordenação é um dos recursos de poder mais escassos do Governo. Não se pode coordenar todas as coisas todo o tempo, apenas algumas coisas, por algum tempo.



**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

**Obrigado!**

Francisco Gaetani – Enap  
[Presidencia@enap.gov.br](mailto:Presidencia@enap.gov.br)  
[fgaetani@gmail.com](mailto:fgaetani@gmail.com)

**Enap**

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO





