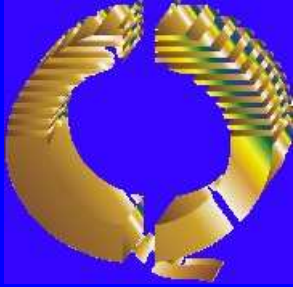


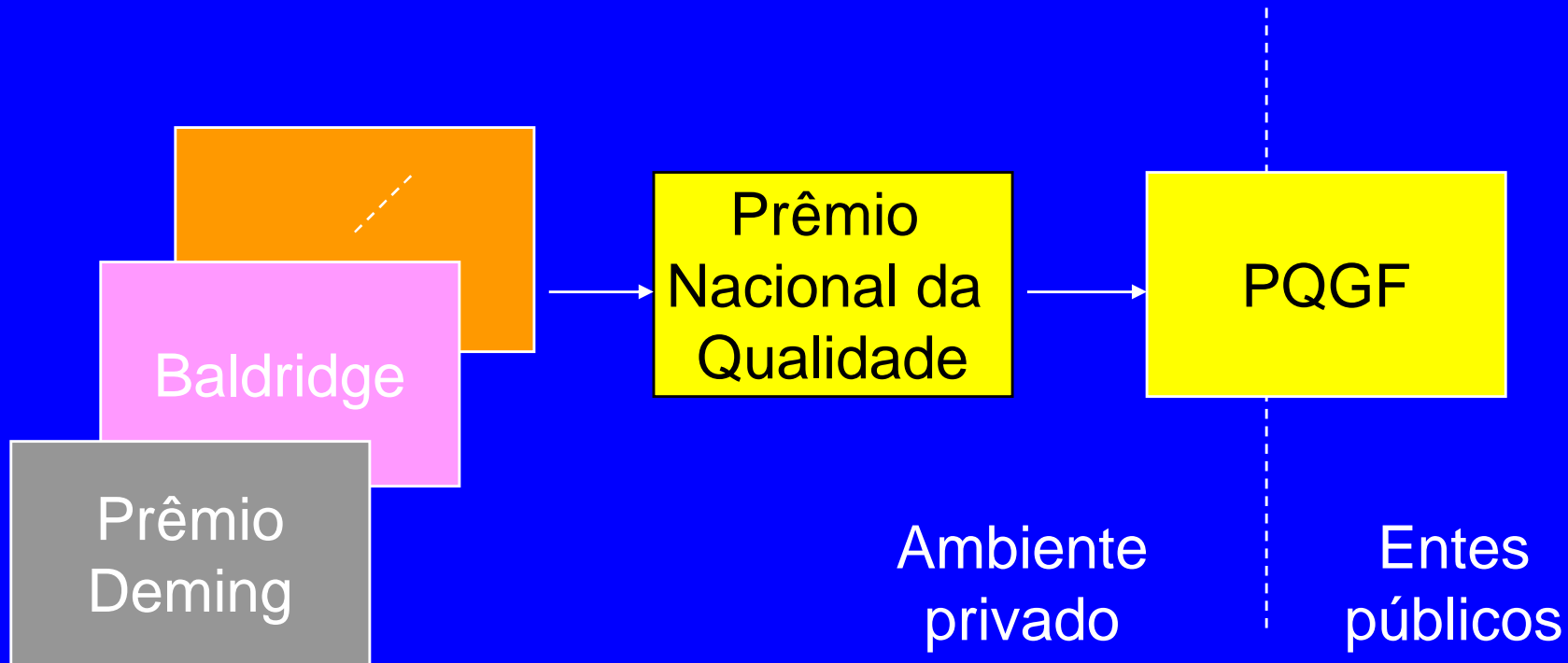


Modelo de excelência Gestão Pública

Uma discussão dos fundamentos
do modelo



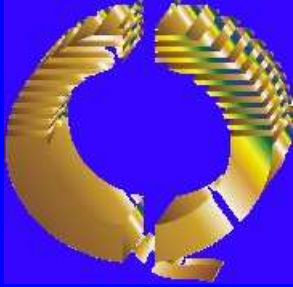
Os fundamentos do modelo em questão





Os fundamentos do modelo em questão

- Por que?
 - Para o setor privado: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei” (CF, art. 5º, II).
 - O setor público é quem promove as restrições ao ente privado e a norma será a recíproca: só pode fazer o que a lei prevê.



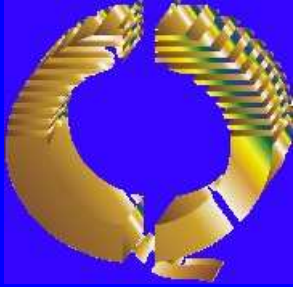
Os fundamentos do modelo em questão

- Por que?
 - Para o setor privado: relações são intermediadas pelo preço (mercadorias) e pelo valor (ações sociais).
 - Para o setor público: motivações de ordem econômica, moral e jurídica afastam certas ações públicas do mundo dos preços.



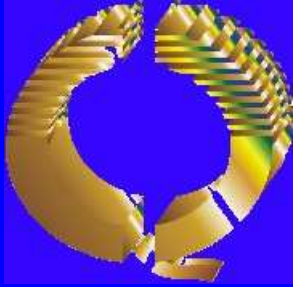
Os fundamentos do modelo em questão

- Motivações econômicas
 - Alguns serviços públicos são não rivais (o consumo por uma pessoa não impede o benefício de outro) e não excludentes (não há como impedir o usufruto do bem).
 - Mecanismo de precificação não é trivial.
 - Exemplos: iluminação pública, segurança no trânsito, radiodifusão, política monetária



Os fundamentos do modelo em questão

- Motivações morais
 - Ganhos sociais e econômicos decorrentes do acesso a serviços, da igualdade de oportunidades e da liberdade de decisão.
 - Obrigação de oferecer serviços públicos.
 - Facilidade de usufruir sem contribuir (*free rider*). É necessário compartilhar custos.
 - Possibilidade de captura do Estado.



Os fundamentos do modelo em questão

- Motivações jurídicas
 - Necessidade de dotar mercado e sociedade de regras de convivência.
 - Necessidade de criar mecanismos para o funcionamento eficaz do setor público.
 - Busca de regras que impeçam a captura do legislador e do regulador.
 - Normas para comprar, contratar, empregar

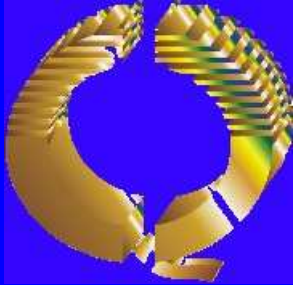


Fundamentos e sua base jurídica

Modelo de gestão

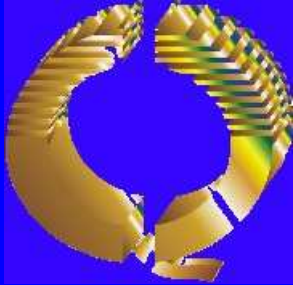
Fundamentos

Princípios constitucionais e legais



Princípios constitucionais e legais

- Princípios fundamentais da administração pública
 - Previstos no art. 37 CF
 - Legalidade
 - Ao ente público compete praticar apenas os atos previstos em lei.
 - A estrutura do Estado, seu orçamento e sua dotação funcional devem estar previstos em lei.



Princípios constitucionais e legais

– Impessoalidade

- Todos devem receber o mesmo tratamento em condições equivalentes e segundo regras prestabelecidas.
- O Estado não deve ser usado para promoção pessoal.

– Moralidade

- O ente público deve atender às boas práticas e aos princípios morais aceitos pela coletividade.



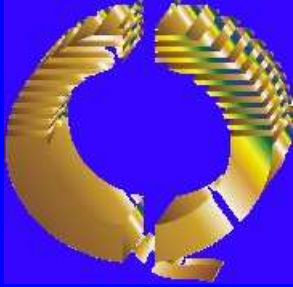
Princípios constitucionais e legais

– Publicidade

- Os atos públicos devem ser praticados abertamente e devem ser do conhecimento de todos.
- Compras e contratos por licitação pública.

– Eficiência

- O ente público deve oferecer os melhores resultados no menor tempo e ao menor custo possíveis, atendendo à responsabilidade fiscal.



Princípios constitucionais e legais

- Provimento de cargos públicos
 - Seleção mediante concurso (CF art. 37).
 - Remuneração compatível com a natureza do cargo, vedada a acumulação (CF art. 37, XVI e art. 39, § 1º).
 - Afastamento do cargo se eleito para mandato (CF art. 38).
 - Estabilidade (CF art. 41).



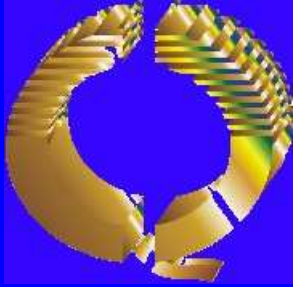
Princípios constitucionais e legais

- Competências exclusivas
 - Determinadas competências são exclusivas do setor público, sendo exercidas diretamente ou por outorga.
 - Há competências exclusivas de poderes e de esferas.
 - Há competências operativas e legiferantes.



Princípios constitucionais e legais

- Competências exclusivas
 - Exemplos:
 - competências da União (CF art. 21).
 - competências privativas da União para legislar (CF art. 22).
 - competências comuns às três esferas (CF art. 23).
 - atribuições do Presidente da República (CF art. 84).



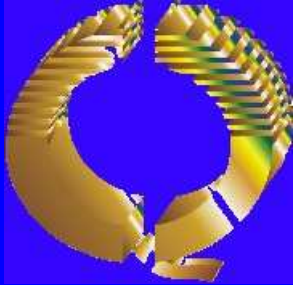
Quais os desafios ao tratar os fundamentos do GesPública

- Fundamentos devem adaptar-se aos condicionantes da lei.
- Devem respeitar as restrições à ação do agente público.
- Devem respeitar os limites morais e as obrigações do agente público.
- Devem respeitar a distinção entre consumidor e cidadão.



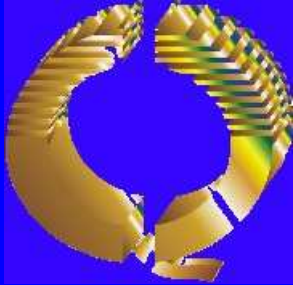
Quais os desafios ao tratar os fundamentos do GesPública

- Problema do consumidor e do cidadão
 - Consumidor
 - Estabelece uma relação com empresas e Estado baseada no direito de obter mercadorias por certo preço e de acordo com sua restrição orçamentária.
 - Tem o direito individual de consumir e de não consumir.
 - Tem o direito individual de escolher o fornecedor.
 - Tem a liberdade de associar-se para ganhar poder de mercado e obter mercadorias em condições mais favoráveis.
 - Tem o direito a um mercado competitivo e eficiente.



Quais os desafios ao tratar os fundamentos do GesPública

- Problema do consumidor e do cidadão
 - Cidadão
 - Tem o direito a benefícios independentemente de custos, preços e orçamento individual, em condições isonômicas (CF art. 6º).
 - Tem a obrigação de contribuir compulsoriamente ao custeio do Estado e do provimento de bens públicos.
 - Tem garantias de oferta potencial de serviços públicos.
 - Pode ser obrigado a aceitar um único fornecedor de certos serviços, em condições não competitivas.
 - Tem deveres cívicos.



Complementando os fundamentos

- Excelência dirigida ao cidadão
 - Deve garantir os direitos civis e sociais (CF arts. 5º a 7º) ao custo necessário e dentro das atribuições da lei.
 - Deve dar publicidade dos seus atos com fins educativos e informativos.
 - Deve promover a participação crítica do cidadão.



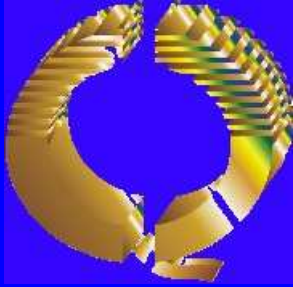
Complementando os fundamentos

- Gestão participativa
 - A gestão deve garantir a eficiência da administração pública.
 - A participação, inclusive do cidadão, é caminho para a gestão do conhecimento.
 - Mas:
 - A participação não é justificativa para omissão de responsabilidade.
 - Não é razão para benefícios ao servidor.



Complementando os fundamentos

- Gestão baseada em processos e informações
 - Reforça o sentido de finalidade do serviço público.
 - Se inexistente competição: as informações devem ser públicas e compartilhadas.
 - Sigilo restrito às previsões da lei e à preservação da privacidade do ente privado.



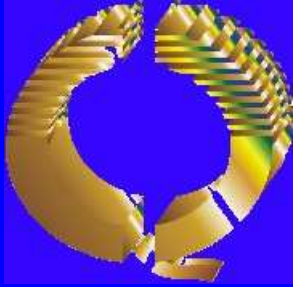
Complementando os fundamentos

- Valorização das pessoas
 - Natureza especial do servidor estatutário.
 - Estabilidade e remuneração fixa: reforçam o caráter de continuidade da ação pública, independente da sucessão de gestões.
 - Seleção por concurso como forma de garantir impessoalidade e eficiência.
 - Importância do aprendizado continuado.



Complementando os fundamentos

- Visão de futuro
 - O Estado como provedor de serviços públicos (fluxo) vs. o Estado como gestor do patrimônio público (estoque).
 - Bens da União (CF art. 20): bens escassos ou essenciais à segurança e ao bem-estar.
 - Expansão dos benefícios ao cidadão.
 - Preservação do potencial da Nação.



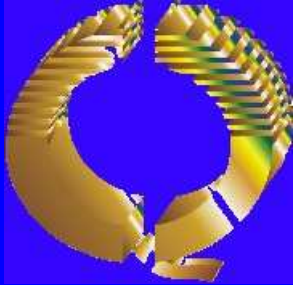
Complementando os fundamentos

- Aprendizado organizacional
 - Ciclo de aprendizado deve refletir melhoria nos resultados.
 - Construção e preservação de boas práticas tem dimensão moral relevante.
 - Essencial aos ganhos de eficiência.
 - Essencial à responsabilidade fiscal.



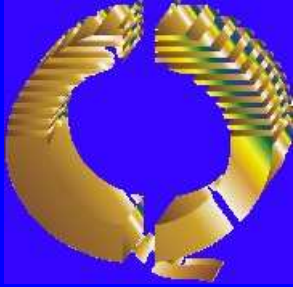
Complementando os fundamentos

- Agilidade
 - Não basta antecipar-se a demandas de usuários.
 - Antecipar-se a desafios estratégicos da conjuntura internacional
 - Antecipar-se a riscos de desgaste ou perdas do patrimônio nacional
 - Aproveitar iniciativas de entes privados que ofereçam informação, atitudes, ações, tecnologia



Complementando os fundamentos

- Foco nos resultados
 - Capacidade de delimitar corretamente as atribuições da organização e as funções demandadas pela lei.
 - Capacidade de converter obrigação legal em objetivos e de quantificar metas e resultados.
 - Capacidade de comparar-se com entes privados e com organizações estrangeiras.



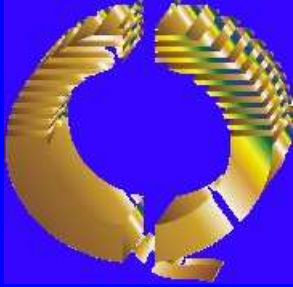
Complementando os fundamentos

- Inovação
 - Para aperfeiçoar serviços e produtos.
 - Para melhor preservar bens públicos.
 - Para reforçar a participação do cidadão.
 - Para ganhar eficiência.
 - Para aumentar a publicidade dos atos públicos.
 - Para educar, informar, integrar.



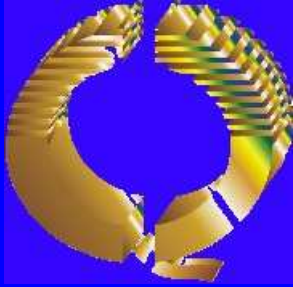
Preocupações

- Os princípios servem de referência ao se adequar a concepção dos fundamentos e a compreensão geral do alcance e da operação do ente público
- Mas tal como os fundamentos, não devem estar pontuados em critérios, itens ou requisitos em particular



Sugestões

- Os princípios não precisam ser comentados no instrumento de avaliação: sua delimitação é dada pela Constituição, que deve ser conhecida por todos
- O treinamento deve sensibilizar o examinador mediante estudos de caso e recomendações específicas



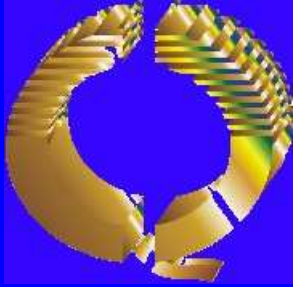
Conclusões

- O ente público não apenas oferece serviços. Também garante direitos e preserva o patrimônio nacional.
- A dimensão da eficiência perpassa a ação pública, focando ganhos e custos.
- A moral não se restringe às normas codificadas (lei e ética) mas abrange os valores da pessoa e da família.



Conclusões

- Participação não apenas do servidor na gestão (que em si já é um desafio) mas também do cidadão na gestão.
- A lei impõe restrições ao ente privado, mas ele determina seus objetivos. Mas a lei estabelece os próprios objetivos do ente público.



Conclusões

- As dimensões da impessoalidade:
 - Competição justa nas compras e contratos
 - Seleção por concurso das pessoas
 - Tratamento isonômico aos cidadãos e aos usuários
 - Inexistência de privilégios internos
 - Combate à captura e ao lobby
 - Equivalência no acesso a informações



Conclusões

- O grande desafio da adequação é construir um instrumento de avaliação que reconheça as dicotomias do setor público
 - satisfaz o consumidor vs. serve ao cidadão
 - atende o público vs. pune o ilícito
 - provê serviços vs. preserva patrimônio
 - maximiza benefícios vs. impõe taxas



Muito obrigado

Para contatos:

bernardo.lins@camara.gov.br

belins@uol.com.br