

necessário aporte de recursos de diversas naturezas para habilitar o Estado a implementar políticas sociais e gerir uma administração pública complexa, com relações crescentes de parceria com o mercado e com o terceiro setor, em um ambiente de participação democrática. A ampliação do aparelho estatal, no modelo de ação descentralizada, com baixo investimento na profissionalização da burocracia e uso intensivo do instituto da terceirização, resultou em perda das capacidades de execução e de coordenação central, com consequentes fragmentação e descontrole internos.

A descentralização de atividades pressupõe supervisão e controle. E a atuação em rede – própria de ambientes complexos, em que interagem atores públicos, sociais e do mercado – requer competências de coordenação, de construção de consensos e de atuação em parcerias, para garantir o alinhamento dos resultados aos macro-objetivos de governo e às políticas públicas setoriais.

## OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Percebe-se atualmente uma convergência entre gestores públicos, especialistas e formadores de opinião a respeito das fragilidades e potencialidades do Estado brasileiro e da necessidade de conceber uma agenda propositiva de reforma da gestão pública, de natureza federativa. Atentos ao momento de redefinição do papel estratégico do Estado, conscientes do déficit de gestão no Estado brasileiro e convencidos de que as respostas dos governos às demandas da sociedade não podem ficar restritas à ação de um só órgão ou instituição, e nem mesmo a uma única esfera de governo, gestores públicos dos estados e da União reuniram-se em Brasília em maio de 2008 para discutir uma agenda estratégica. O resultado do encontro foi a “Carta de Brasília sobre Gestão Pública”, assinada pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (Consad) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O documento convalida o posicionamento sobre a necessidade de promover uma coalização de forças no país.

Os signatários da Carta comprometeram-se com um pacto para melhorar a gestão pública, partindo do princípio de que é imprescindível orientar a ação do Estado para resultados, tendo como foco o cidadão e, ao mesmo tempo, garantir a qualidade do gasto público, tudo isso sob o manto da boa governança. Ao elaborar o documento os gestores públicos levaram em conta que, diante das restrições de recursos públicos, de um lado, e do aumento das demandas sociais, de outro, faz-se necessário que os governos atuem preventivamente, antecipando-se a problemas e descartando soluções simplistas e fragmentadas, como a busca da redução linear de gastos a qualquer custo.

As diretrizes dispostas na Carta, que em maior ou menor grau já estão sendo implementadas por governos estaduais e pelo governo federal, envolvem oito frentes de atuação: simplificação dos processos de trabalho, com redução do excesso de regras e controles; melhor articulação entre planejamento e orçamento, com gestão orçamentária menos rígida e voltada para resultados; melhor coordenação de ações intra e entre governos; revisão do marco legal, incluindo alteração da Lei de Licitações e revisão das formas jurídico-institucionais vigentes; prevenção e

1.	Gestão de pessoas	Profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho
2.	Modelos de gestão	Simplificar os processos de trabalho, orientar a atuação do Estado para resultados e incentivar a boa gestão
3.	Instrumentos do ciclo de gestão	Propiciar melhor articulação entre planejamento e orçamento, e tornar o modelo de gestão orçamentária menos rígido
4.	Mecanismos de coordenação e integração	Desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos
5.	Uso intensivo de tecnologia	Aprimorar os sistemas de informação, adotar ferramentas de gestão modernas e implementar mecanismos de gestão do conhecimento
6.	Marco legal	Rever o marco legal de forma a propiciar as condições estruturais necessárias para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial
7.	Prevenção e combate à corrupção	Reforçar e institucionalizar mecanismos de transparência e controle social
8.	Realização de estudos e pesquisas	

**Quadro 1**  
**As diretrizes da Carta de Brasília**