GOVERNO

1. Eficiência dos Serviços Públicos

Conceitos e Relações

• **Atenção Prioritária ao Cidadão**. A Orientação para o Cidadão pode, e deve, se dar em três níveis: (a) no nível da Federação, através da **Descentralização**; (b) no nível das localidades, por meio do sistema de **Balcão Único**; e (c) no nível das Organizações Públicas, com a estruturação em **Células de Atendimento.**

(a) **Descentralização** Consiste na delegação, para unidades subnacionais, de atividades e dos correspondentes recursos fiscais para financiá-las. Implica na delegação de poderes para níveis mais baixos, buscando maior proximidade e responsabilidae em relação aos usuários a aos cidadãos, o que exige administradores públicos mais autônomos e mais responsáveis.

(b) **Balcão Único** (One Stop Shop). Sistema que consiste em reunir, em um único local, um amplo leque de órgãos e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, realizando atendimento sem discriminação ou privilégios, com qualidade e rapidez. O conceito de balcão único tem sido o de não só colocar diversos serviços públicos num mesmo espaço e com padrão de atendimento, mas também o de realizar a integração dos sistemas destes serviços para que sejam diminuídas as etapas a serem percorridas por todos os cidadãos.

(c) **Células de Atendimento.** A departamentalização funcional é substituída pela Organização em células, em que todas as funções relacionadas com o atendimento de determinado segmento da população são concentradas em um único local de atendimento.

• **Qualidade e Produtividade.** São competências inter-relacionadas, essenciais para o adequado desempenho das Organizações Públicas no atendimento às necessidades da população.

(a) **Valor Público** (Qualidade). É a expressão das necessidades e expectativas dos indivíduos de uma sociedade. Há dois tipos complementares de aspirações a serem atendidas: (i) Necessidades dos usuários, satisfeitas pelos produtos e serviços oferecidos; e (ii) Aspirações dos cidadãos, por justiça, igualdade e emprego uso do dinheiro dos impostos, atendidas por Instituições públicas pró-ativas e orientadas para os resultados desejados.

(b) **Produtividade**. É classicamente definida como a relação entre Receitas e Despesas. O aumento de Produtividade pode ser conseguido pelo aumento das receitas, pela diminuição das despesas ou por uma combinação de ambos. No caso dos Serviços Públicos, o papel das “receitas” é preenchido delas dotações orçamentárias, que são em princípio fixas. O aumento de Produtividade, portanto, deve ser obtido pela otimização do uso dos recursos, i.e., pela redução das despesa, o que pode ser conseguido eliminandos-se toas as formas de desperdício do dinheiro público.

• **Accountability** (ou Responsabilização). Consiste na obrigação de uma Organização (ou sua Administração) de prestar contas de suas decisões e ações aos seus Stakeholders. Uma Organização está orientada pelos princípios da **Accountability** quando:

(a) dá **transparência** aos seus atos por meio da **publicização** de suas atividades;

(b) disponibiliza mecanismos de queixa e reparação. Esses princípios valem para todas as Organizações, em relação a todos os Stakeholders, com destaque para os Mantenedores.

Onde estamos

• Os Serviços Públicos no Brasil caracterizam-se pelos contrastes. Por um lado, existem muitas "ilhas de excelência" (como o Poupatempo, por exemplo), em que os gestores buscam ativamente soluções para os problemas existentes, a humanização do atendimento às pessoas, o acesso de grupos sociais antes excluídos, a prática da co-gestão, etc. Por outro, encontram-se muitos casos de ineficiência, burocracia excessiva, informações desencontradas, gestores e funcionários despreparados.

• Entre os 30 países com maior arrecadação tributária (dados de 2010), o Brasil tem a pior relação (30º lugar) entre a qualidade dos Serviços Públicos (medida pelo IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, atualizado pela ONU) e os Impostos Pagos (medidos pela Carga Tributária/PIB, atualizada pela OCDE).

Visão 2040

Haverá gestão participativa e enxuta, orientada para a satisfação das expectativas, para a inclusão social e para a Qualidade de Vida dos cidadãos.

Entre os 30 países com maior arrecadação tributária, o Brasil terá a melhor relação entre a qualidade dos Serviços Públicos e os Impostos Pagos.

Fatores Determinantes de Inovação e Mudança

Profissionalização dos Serviços Públicos
Atenção Prioritária ao Cidadão
Qualidade e Produtividade dos Serviços Públicos
Transparência e Participação da Sociedade



Profissionalização dos Serviços Públicos

Objetivos de Mudança

• Criar condições para que as carreiras no Serviço Público sejam atrativas.
• Manter quadros qualificados e motivados para o bom atendimento à população.
• Gestores com responsabilidade ética de compreender as necessidades e buscar Valor para as comunidades atendidas.

Inovações requeridas de imediato

• Diminuição dos cargos de confiança.
• Realização de concursos públicos para prover as necessidades atuais de pessoal.
• Implantação do sistema de meritocracia, incluindo planos de carreira e avaliação de desempenho.
• Formação de gestores públicos com qualidade e preocupação em fazer melhorias na área pública.
• Capacitação contínua dos funcionários, inclusive para trabalho em equipe e para tomada de decisões.
• Reforma do sistema de remuneração, para que o ganho do servidor tenha alguma relação com sua produtividade.
• Descentralização e democratização da gestão e do processo decisório, com ênfase na participação do servidor público.

Atenção Prioritária aos Cidadãos

> "Tudo que puder ser decidido e realizado pelo bairro, pelo município, pela região e pela sociedade civil organizada, não deve ser absorvido pelos órgãos superiores da administração".
> *Gov. Franco Montoro (1986)*

Objetivos de Mudança

• Criar condições para a efetiva descentralização dos Serviços Públicos, tornando-os mais próximos dos Cidadãos atendidos.
• Organizações Públicas melhor habilitadas a identificar e satisfazer as aspirações dos cidadãos.

Inovações requeridas de imediato

• Eliminar ou modificar o atual sistema de vinculação de despesas, de forma a permitir autonomia decisória e orçamentária aos governos subnacionais.
• Eliminar outras exigências que impedem que a descentralização produza os efeitos desejados.
• Disseminar o sistema de Balcão Único, facilitando e contribuindo para a Qualidade de Vida dos Cidadãos.
• Inovações organizacionais e nos processos de atendimento.

Qualidade e Produtividade dos Serviços Públicos

Objetivos de Mudança

- Emprego adequado do dinheiro dos impostos
- Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos
- Aumento da Produtividade das Organizações Públicas
- Melhoria da Qualidade de Vida dos Cidadãos

Inovações requeridas de imediato

- Identificação mais precisa das necessidades dos usuários.
- Desburocratização dos processos e procedimentos na área pública.
- Eliminação de padrões, regulamentações e leis ineficientes.
- Redução e simplificação das estruturas organizacionais atuais.
- Intensificação da instituição das Organizações Sociais, para os serviços sociais e científicos.
- Intensificação do uso das ferramentas de TI, para implantar mais Serviços Públicos eletrônicos.
- Utilizar os celulares e todos os instrumentos modernos que permitam diminuir a necessidade de contatos pessoais do cidadão com o serviço público.
- Implantação de sistemas de informação sobre experiências bem sucedidas, para compartilhamento entre diferentes Organizações de Serviços Públicos.
- Implantação de sistemas de aperfeiçoamento contínuo, com o feedback dos cidadãos.
- Inovações nas políticas públicas e nos métodos de gestão, para continuamente perseguir a otimização de custos e de resultados.

Transparência e Participação da Sociedade

"Não deve e não pode o Estado cooptar e tutelar a sociedade civil, falsificando e pervertendo a participação, no conhecido estilo populista. Ao mesmo tempo, não pode o Estado ficar a reboque de quaisquer reivindicações que o afastem de suas responsabilidades de instrumento de inovação e transformação".
Gov. Franco Montoro (1986)

Objetivos de Mudança

- Maior transparência do processo de tomada de decisões do Estado.
- Maior participação da população nas decisões do Governo.
- Maior controle da Sociedade sobre o uso dos recursos e sobre os resultados alcançados pelas Organizações de Serviços Públicos.
- Universalização do acesso aos Serviços Públicos de qualidade.

Inovações requeridas de imediato

- Criar, ou ampliar, sistemas de informação abertos à população, como subsídio à participação.
- Criar canais de participação desburocratizados, que não exijam capacidade técnica do cidadão, nem acarretem custos excessivos para os municípios.
- Criar mecanismos de controle vinculados a resultados, e não apenas a procedimentos.
- Inovações para uma maior efetividade do controle externo, possibilitando uma maior accountability do Estado brasileiro.
- Estender os mecanismos de avaliação por sorteio, tal como é feito pela Controladoria Geral da União.
- Atendimento prioritário às demandas das camadas mais pobres e das minorias hoje excluídas.
- Informação e transparência das ações, de forma ativa, entre os órgãos públicos e a população.