

# REFORMA DO ESTADO

JUNHO 2018



Ana Carla Abrão Costa

# Agenda

**1** | Reforma do Estado: Três pilares

**2** | Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

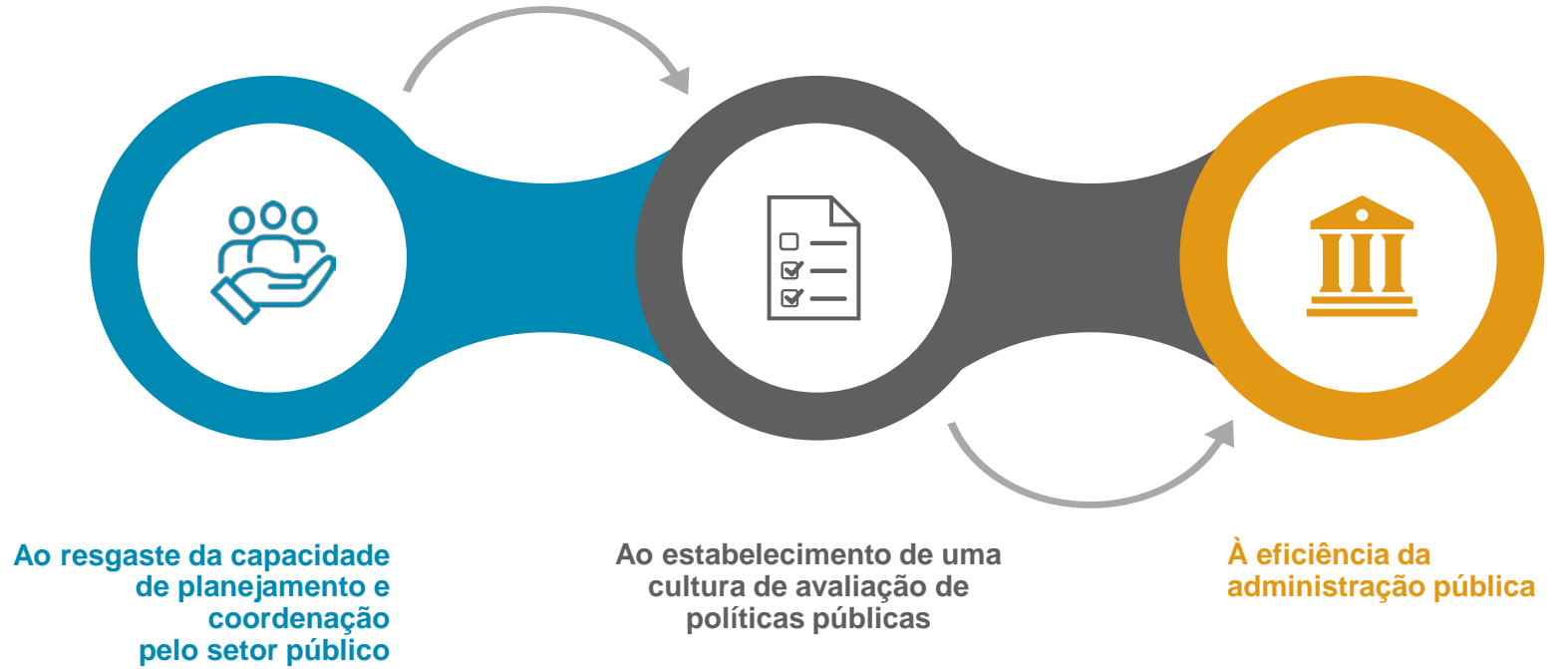
**3** | Aspectos legais

**4** | Estudo de caso

**5** | Considerações finais

# 1 Reforma do Estado: Três pilares Introdução

## HÁ NECESSIDADE DE UMA REFORMA DO ESTADO QUE VISE



# 1 Reforma do Estado: Três pilares Introdução

## Estabelecendo o seguinte tripé de atuação



# Agenda

**1** | Reforma do Estado: Três pilares

**2** | Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

**3** | Aspectos legais

**4** | Estudo de caso

**5** | Considerações finais

## 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

### Motivação

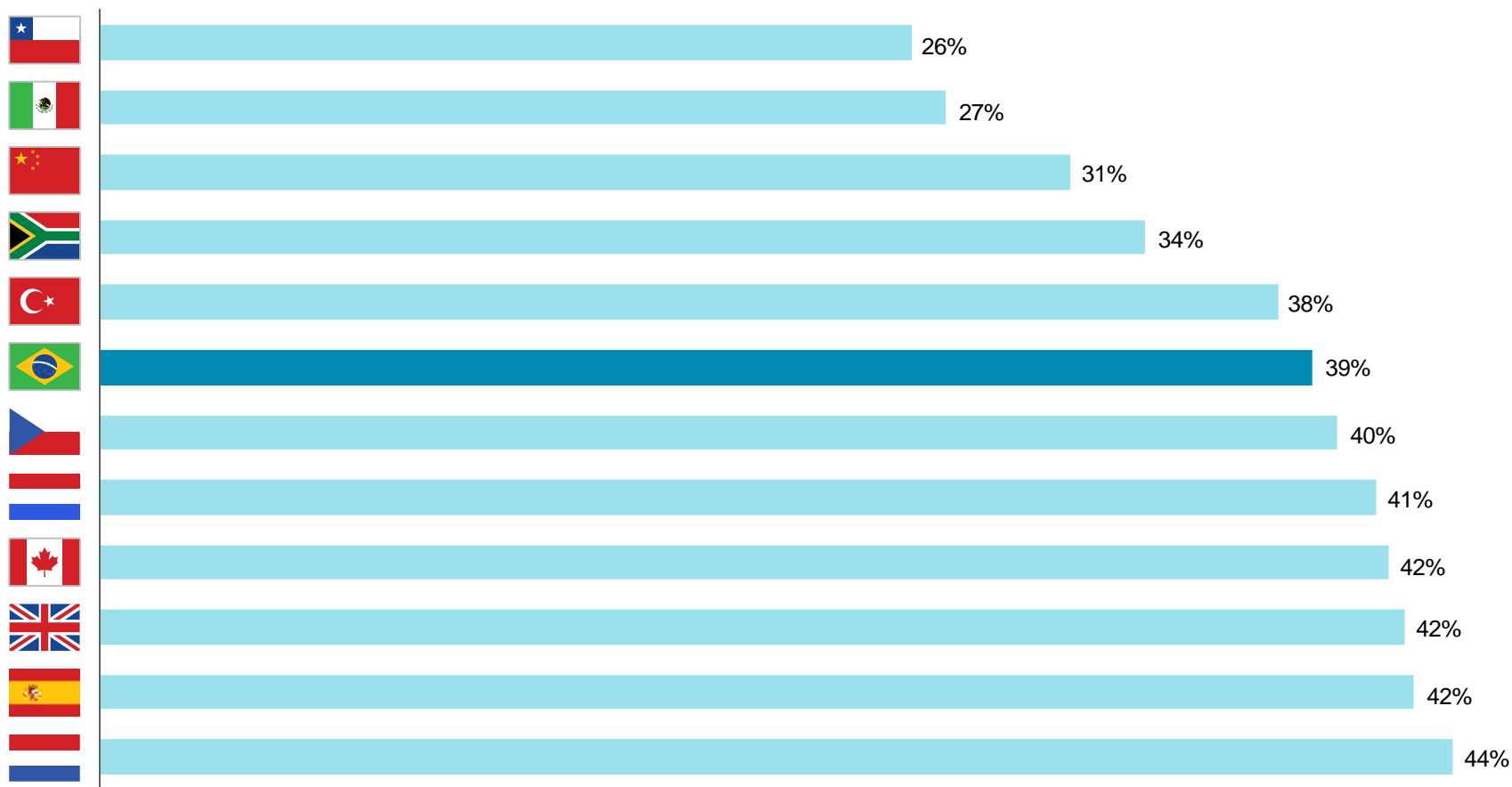
- A melhoria na **qualidade dos serviços** públicos é acima de tudo uma questão de **igualdade de oportunidades** pois estamos falando de educação, saúde, segurança, rede de proteção social
- Isso só acontecerá a partir de uma transformação no modelo de **gestão de pessoas no serviço público**, com conceitos amplamente difundidos no setor privado
- **Aumento de produtividade, eficiência nos gastos e resultados efetivos** são fundamentais para garantir um País mais justo, mais igualitário e que cresce e fomenta o desenvolvimento econômico e social da sua população
- Essa mudança tem como **ponto de partida o espaço fiscal necessário** para promover a transformação do setor público brasileiro

## 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

Se considerarmos todas as esferas, os gastos do setor público atingem 39% do PIB, valor próximo ao de países europeus

### Gastos do setor público em relação ao PIB

% do PIB, 2016

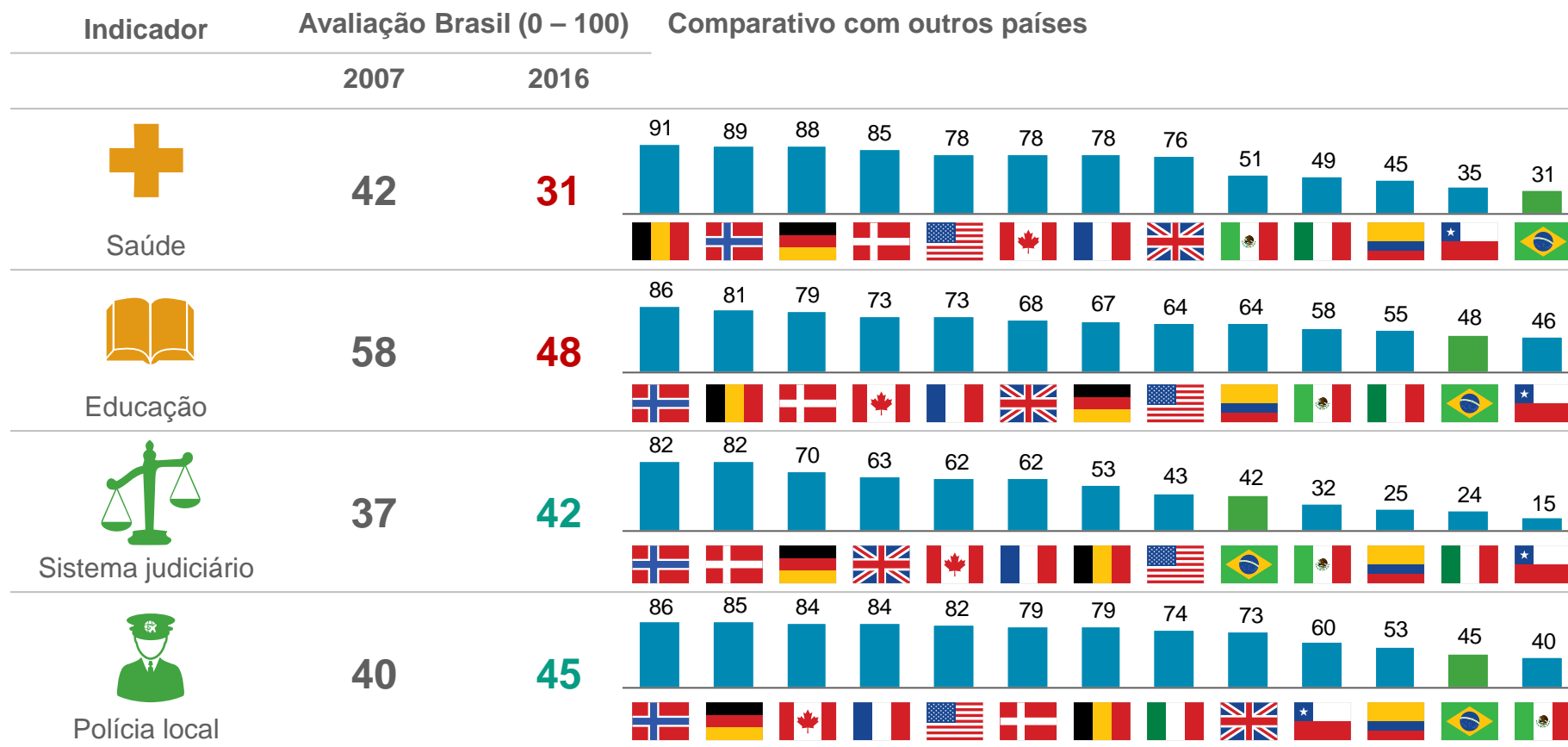


1) Valores abaixo de 50 pontos significam que o percentual da população que considera o serviço de baixa qualidade é superior percentual que considera o serviço de alta qualidade  
Fonte:OECD, Pesquisa "Retratos da Sociedade Brasileira – CNI"

# 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

## Esse volume de gastos não se reflete na satisfação com os serviços públicos, levantando dúvidas sobre o modelo brasileiro

### Avaliação dos nível de satisfação social



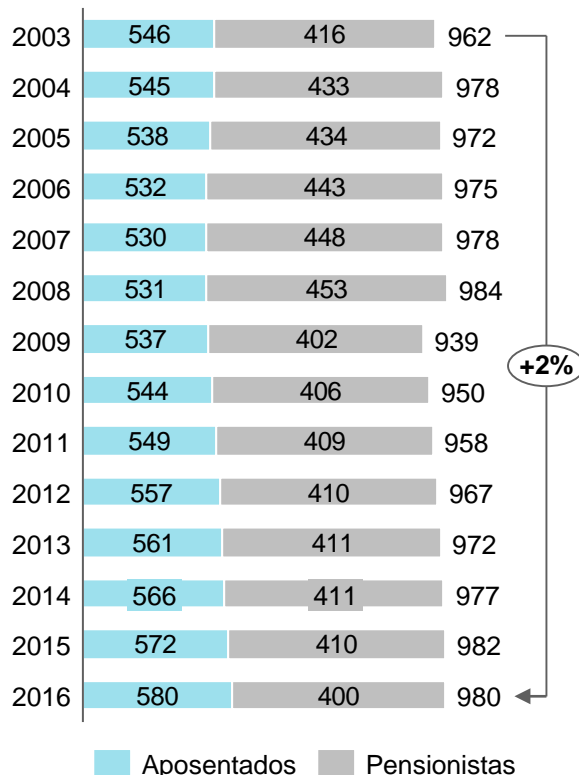
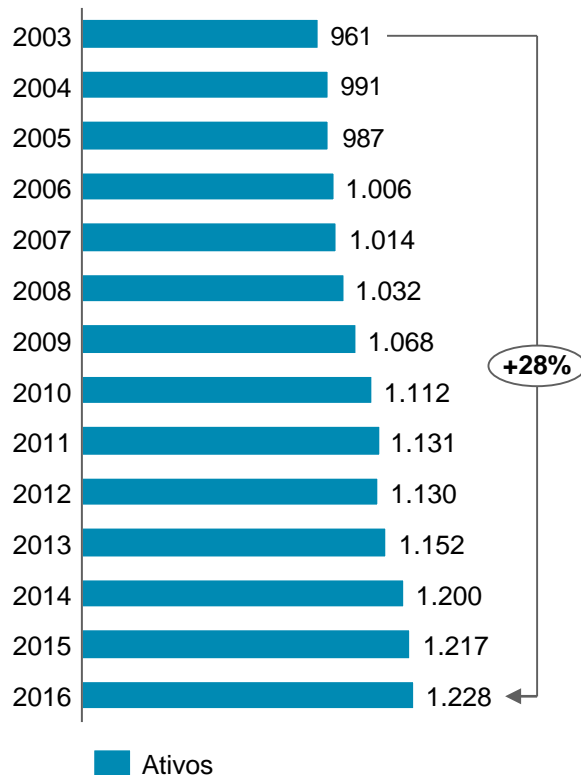
Fonte: OECD



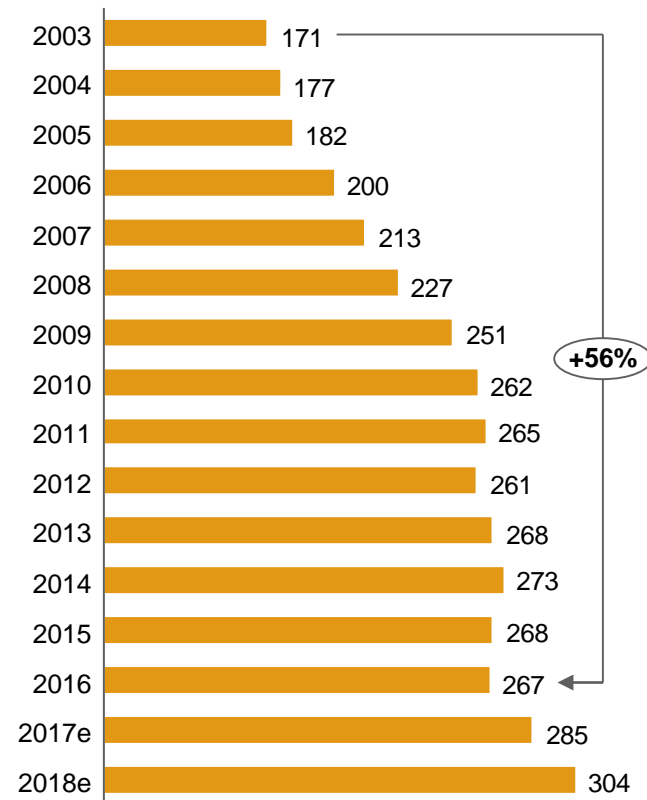
# 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

## Um dos motivos do alto custo do setor público é o gasto com pessoal, que aumentou consideravelmente nos últimos anos

**Número de servidores do governo federal**  
milhares de pessoas



**Gasto com pessoal e encargos sociais**  
R\$ bilhões, em termos reais



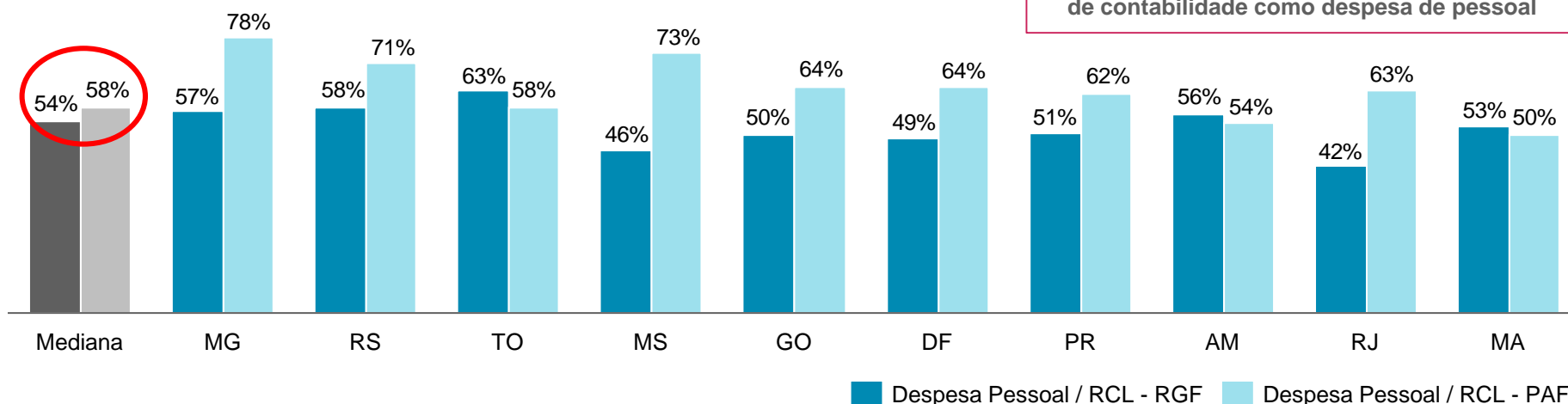
Esse aumento se propaga para gastos da Previdência Social nas próximas décadas

Fonte: Ministério do Planejamento

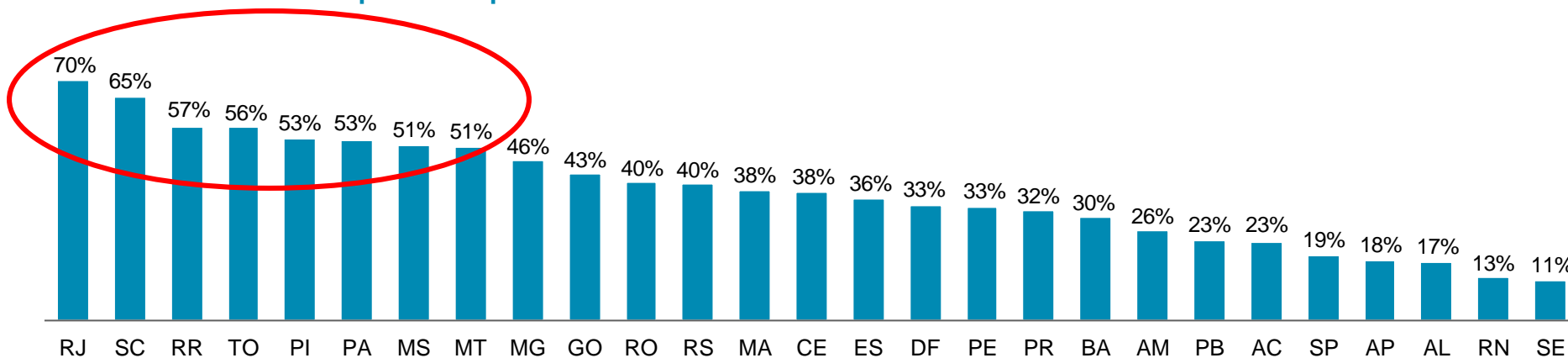
## 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

No âmbito estadual, notamos que a despesa com pessoal tem crescido nos últimos anos e já compromete mais de 50% da receita corrente líquida

Porcentagem da despesa com pessoal sobre a receita corrente líquida



Crescimento real da despesa com pessoal entre 2009 a 2015



Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional

## 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo

Para alterar esse cenário é fundamental resgatarmos os pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal



# Agenda

- 1 Reforma do Estado: Três pilares
- 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo
- 3 Aspectos legais**
- 4 Estudo de caso
- 5 Considerações finais

# 3 Aspectos legais

## A estabilidade dos servidores públicos está garantida pela Constituição de 88, que também cria o Regime Jurídico Único

### ARTIGO 39 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

“Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas”

Enquanto o **regime jurídico deve ser único**, os **planos de carreira e definição dos cargos podem ser diferentes** e individuais para cada órgão.  
Para tal, cada entidade tem **autonomia de definição de suas leis**, consideradas **infraconstitucionais**

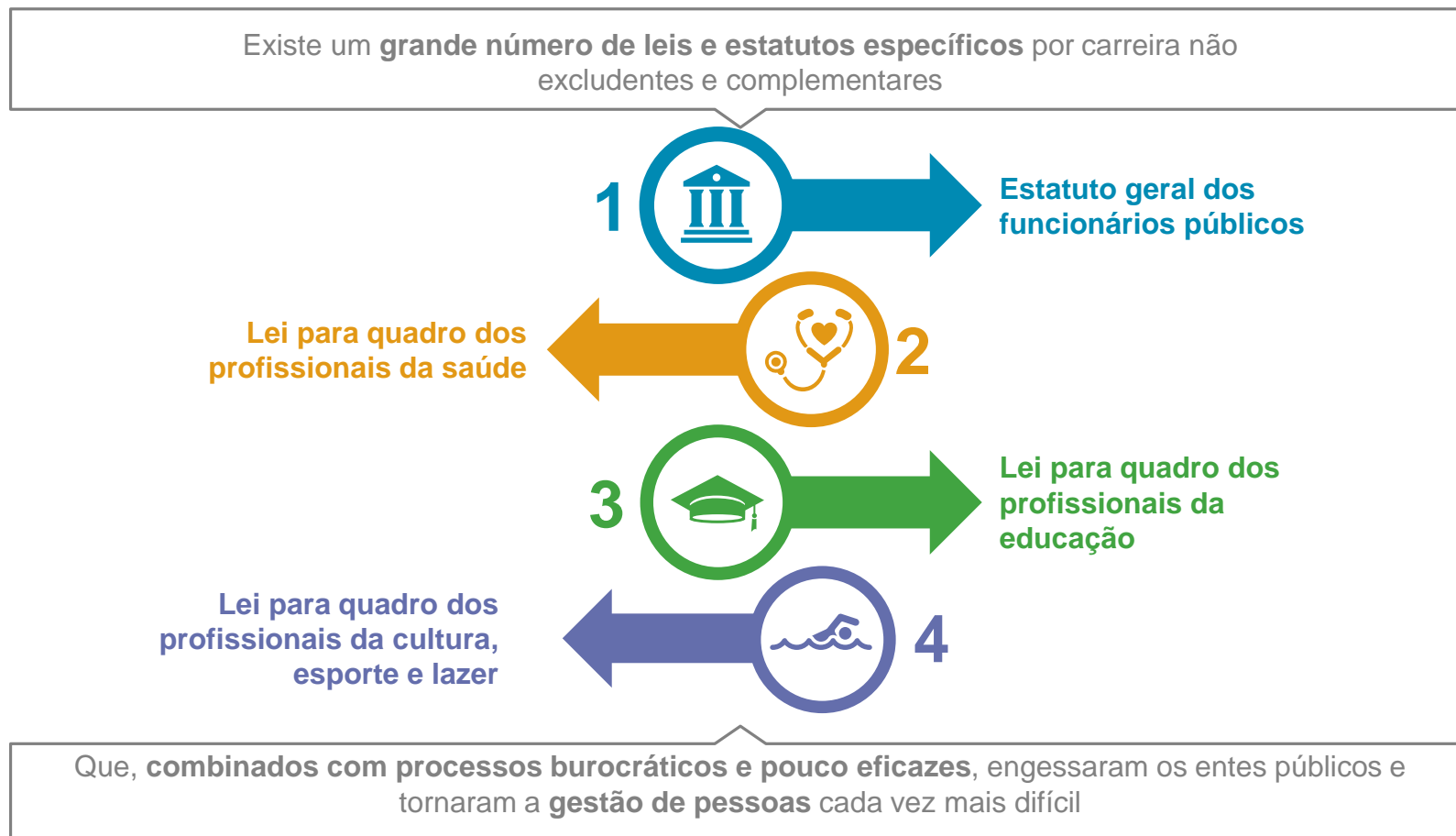
### EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19 DE 1998

"Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.  
§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:  
III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa  
§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A emenda 19 inclui **avaliação de desempenho como condicionante para aquisição de estabilidade e possibilidade de demissão por performance**

### 3 Aspectos legais

A complexidade e a excessiva pulverização do arcabouço legal no nível infra-constitucional gera dificuldades para a gestão de pessoas




Precisamos resgatar a capacidade de gerir pessoas no setor público, garantindo melhor qualidade nos serviços prestados

# 3 Aspectos legais


## A maioria dos países da Europa têm políticas de estabilidade para o setor público mais flexíveis que o Brasil – alguns se assemelham ao setor privado

### Alemanha




- Empregados no setor público são divididos em servidores civis (~2/3) e empregados públicos (~1/3)
- Os primeiros **só podem ser demitidos em caso de má conduta severa** e os segundos **tem status parecido com os funcionários do setor privado**

Fonte: OECD




### Suíça



- **É permitido demitir funcionários públicos quando o governo procura se reestruturar**, o empregado recebe outras possibilidades de realocação ou indenização
- Além disso, existem planos de aposentadoria antecipada

Fonte: OECD



### França



- **É permitido demitir funcionários públicos quando o governo procura se reestruturar**, o empregado recebe outras possibilidades de realocação ou indenização
- Além disso, existem planos de aposentadoria antecipada

Fonte: OECD



### Espanha




- **Não há demissão por reestruturação ou políticas de demissão voluntária**
- Os funcionários de carreira só deixam de ser empregados públicos em alguns casos, como pedir demissão ou idade máxima

Fonte: OECD, Artigo 63 do Ley del Estatuto Básico del Empleado Público




### Reino Unido



- **É permitido demitir em diversos casos** como baixo desempenho ou redundância da posição
- É respeitado o aviso prévio do contrato, a não ser em casos de violência

Fonte: Governo do Reino Unido



### Holanda



- **É permitido demitir em diversos casos** como baixo desempenho ou redundância da posição
- Deve-se apresentar uma notificação por escrito e respeitar o aviso prévio

Fonte: RWV Advogados



# 3

## Aspectos legais

Além disso, no Brasil falta a utilização de mecanismos de meritocracia no setor público nos vários estágios do ciclo de gestão de pessoas

### Avaliação de desempenho



- Quando existente, a avaliação periódica é **pouco clara, não amparada em metas desafiadoras e nenhum critério de normalização**

### Matriz de consequência por desempenho



- **Pouca ou nenhuma vinculação das políticas de gestão de pessoas com mérito individual**, limitando a busca por resultados individuais diferenciados

### Progressão por desempenho



- A progressão na **carreira pública é linear e vinculada preponderantemente ao tempo de serviço**, dando peso irrelevante à performance individual

### Cargos diretivos indicados politicamente



- **Progressão e promoções são garantidas por lei**, conseqüentemente, **todos chegam ao topo** mais cedo ou mais tarde



# Agenda

- 1 Reforma do Estado: Três pilares
- 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo
- 3 Aspectos legais
- 4 Estudo de caso
- 5 Considerações finais

# 4 Estudo de caso

## Avaliamos o estatuto dos funcionários públicos de um ente subnacional para identificar oportunidades de redução de despesas e aumento de eficiência

- Foram identificadas **oportunidades de redução de despesas e aumento de eficiência**



Tanto por meio do aprimoramento do **estatuto dos funcionários públicos**



Quanto com **perfil estrutural**, adotadas por organizações ao redor do mundo

- Iniciativas envolvem **conceitos mais modernos de gestão de pessoas**, difundidos no setor privado

- **Oportunidades foram avaliadas** por três critérios distintos, para permitir priorização



**Impacto financeiro**



**Prazo para efetivação** do benefício



**Complexidade e custo político**

- Após avaliação, elas foram **agrupadas em duas categorias**



**Ganhos rápidos:** curto prazo para efetivação do benefício e complexidade média ou baixa

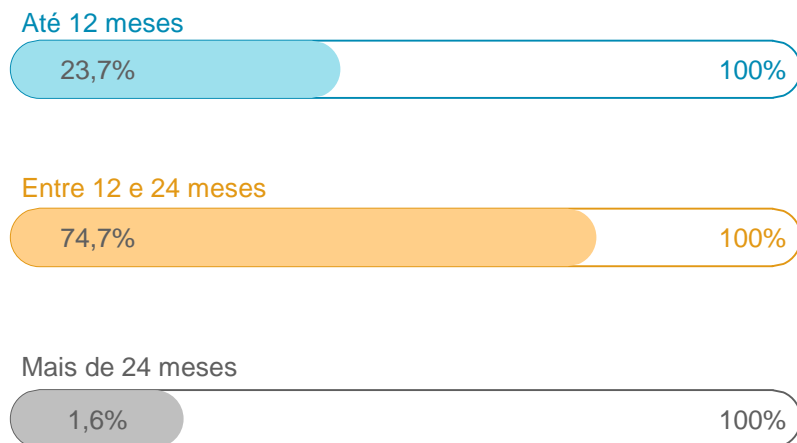


**Benefícios de longo prazo:** longo prazo para efetivação do benefício, impacto financeiro médio ou alto e complexidade alta

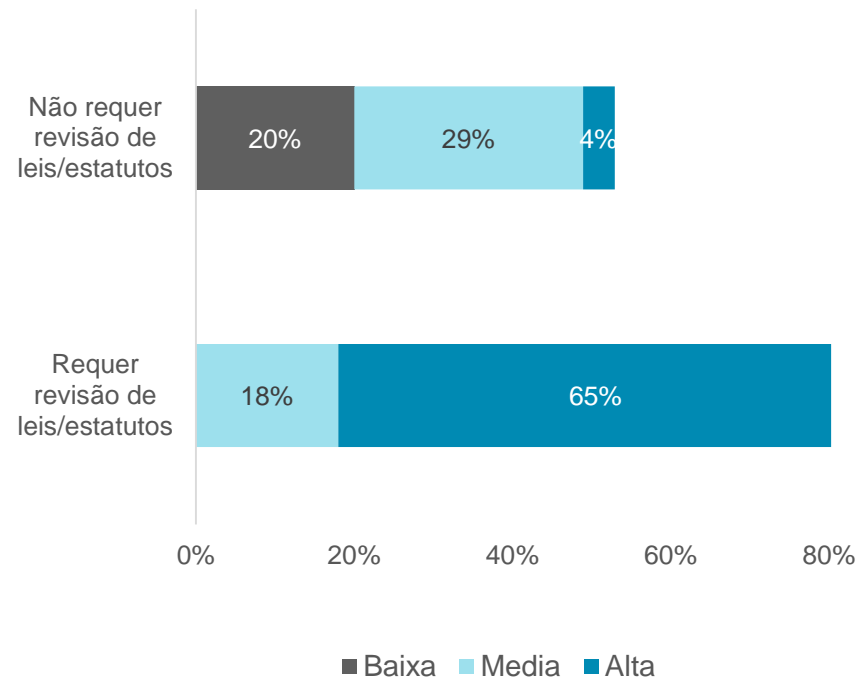
# 4 Estudo de caso

## Maiores impactos financeiros são vistos nas propostas com maior complexidade de implementação e maior prazo para efetivação

Impacto financeiro das oportunidades segmentado por prazo para efetivação



Impacto financeiro das oportunidades segmentado por complexidade



No entanto, existem ganhos significativos com menor complexidade de implementação, pois não requerem revisão de leis e estatutos

# 4 Estudo de caso

Além disso, ganhos de segunda ordem não quantificáveis podem ser alcançados – e são necessários

## 1 Investimentos em tecnologia e capacitação

Recursos economizados com implementação de oportunidades podem ser investidos

1

2

## Aumento da motivação dos servidores

Novas tecnologias, mais capacitação e ambiente meritocrático contribuem para motivação dos funcionários

## Melhora na qualidade do serviço público

Os quatro ganhos levam à melhora na **qualidade do serviço público** para a população

5

3

## Aumento na produtividade

**Maior motivação** tem impacto positivo na **produtividade**

4

## Oxigenação da máquina pública

Exoneração de servidores com baixo desempenho e abertura de espaço fiscal podem resultar em **novos concursos**



# Agenda

- 1 Reforma do Estado: Três pilares
- 2 Reforma Administrativa: Custo e eficiência do atual modelo
- 3 Aspectos legais
- 4 Estudo de caso
- 5 Considerações finais

# 5 Há esperança, há solução



- Melhorar a qualidade dos serviços públicos no Brasil é um imperativo social
- Para isso é necessário reformar a máquina pública introduzindo gestão de pessoas no centro do processo
- Há que se fazer uma profunda revisão dos planos de carreira, simplificando e homogeneizando leis e processos
- Ferramentas e conceitos de gestão de pessoas têm que ser (re) introduzidos
- Precisamos de incentivos corretos e mecanismos de valorização do servidor público
- As despesas com pessoal – ativos e inativos – é a principal fonte de desequilíbrio fiscal dos entes subnacionais
  - **Reforma administrativa**
    - Ganhos de eficiência
    - Melhoria nos serviços públicos
    - Investimentos em tecnologia
- Não há dependência de revisões constitucionais maiores para viabilizar transformações importantes no modelo de gestão pública no Brasil
- Revisão de leis locais e processos internos são suficientes para gerar:
  - **Melhoria na qualidade dos serviços públicos:** Mudança no modelo e nos incentivos – e na percepção de impunidade/gestão de consequências
  - **Economia de recursos:** Redução substanciais de despesas de pessoal, com impactos imediatos e futuros
  - **Espaço fiscal para investimentos:** Capacitação, investimentos em tecnologia e oxigenação da máquina são fundamentais para se obter os resultados esperados

# Perguntas



