

# Sumário Executivo

*A Revisão do Centro de Governo do Brasil* avalia a capacidade do centro de governo do Brasil (CdG) para gerir a concepção de prioridades estratégicas integradas, bem como para liderar a coordenação de todo o governo para implementar prioridades transversais. Os recentes programas de governança e reforma administrativa no Brasil resultaram em mudanças institucionais significativas nas principais funções de governança pública, incluindo a direção de políticas públicas, coordenação governamental, orçamento, planejamento estratégico, monitoramento e avaliação e comunicações públicas. A revisão centra-se na capacidade do CdG para desempenhar estas funções cruciais. Geralmente, entende-se que o CdG do Brasil abranja a Presidência da República – incluindo o Gabinete Pessoal do Presidente, Secretaria Geral; Gabinete de Segurança Institucional, Gabinete Civil da Presidência da República (Casa Civil), a Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos, a Secretaria de Governo e a Procuradoria Geral da República – além do Ministério da Economia, da Secretaria Especial de Comunicação Social do Ministério das Comunicações, do Ministério das Relações Exteriores e da Controladoria-Geral da União (CGU).

A capacidade do CdG de coordenar e orientar a máquina do governo para objetivos comuns é prejudicada por dois fatores principais no Brasil. Primeiro, na ausência de um conjunto claro de metas prioritárias compartilhadas, a ação do governo tende a ser desarticulada e menos eficiente. O CdG no Brasil se beneficiaria de um número limitado e bem comunicado de metas compartilhadas para efetivamente mobilizar e desafiar a administração pública. Em segundo lugar, a fragmentação institucional e as frequentes mudanças institucionais têm gerado sobreposições entre as funções das diferentes entidades, limitando o desempenho do CdG como gestor da ação governamental. O CdG no Brasil poderia mitigar os efeitos dessa fragmentação realizando revisões funcionais e tomando medidas para promover a continuidade por meio da mudança, inclusive reduzindo a rotatividade de funcionários.

As sobreposições de mandatos também prejudicaram a capacidade do CdG de cumprir sua função de planejamento estratégico. Ao longo de décadas, o Brasil desenvolveu um sistema de planejamento bem estabelecido e uma equipe altamente treinada e qualificada para planejamento. No entanto, a função de planejamento tornou-se fragmentada no governo como um todo, o que levou a algumas lacunas e sobreposições nos mandatos e atividades. Esta fragmentação é agravada pelos baixos níveis de colaboração institucional em algumas áreas, o que dificulta a capacidade do governo de identificar prioridades políticas claras, enfrentar desafios multidimensionais e alcançar seus objetivos estratégicos. Além disso, o sistema de planejamento no Brasil é caracterizado por um foco no processo, às vezes em detrimento dos resultados. Por exemplo, embora o plano plurianual (PPA) seja um instrumento de planejamento bem desenvolvido que delinea objetivos e metas para o país ao longo de um período de quatro anos, muitas vezes é usado como ferramenta de relatório e não molda rotinas de trabalho e processos de tomada de decisão no CdG. O CdG poderia, no entanto, preencher essa lacuna entre a intenção e os resultados de duas maneiras. Primeiro, o processo de planejamento se beneficiaria de mecanismos de priorização para garantir que o governo esteja atuando nas questões mais importantes, de maneira coerente e munido das evidências mais relevantes. A capacidade do CdG de promover o planejamento estratégico orientado para resultados também pode ser aprimorada por meio de um melhor alinhamento e integração dos diferentes sistemas de planejamento em todo o governo.

A capacidade do CdG de alinhar o orçamento federal com os instrumentos de planejamento tem se mostrado difícil. A contribuição da secretaria de planejamento no CdG é amplamente limitada à preparação do PPA uma vez a cada quatro anos; além disso, existem outros planos de longo prazo desvinculados dos processos orçamentários. A alocação legislada de despesas pode ser uma barreira para melhorar a eficácia e eficiência do orçamento. O governo brasileiro poderia se beneficiar do Conselho de Execução Orçamentária trazendo os resultados da função de planejamento para a fase estratégica do orçamento, projetando e implementando uma estrutura de revisão de gastos para avaliar o desempenho das despesas existentes em relação aos objetivos políticos relevantes. A taxa de despesas de investimento de capital pelo governo federal no Brasil é baixa em relação à média da OCDE. O governo deve assegurar que a estrutura de gestão do risco fiscal e o regime de *accountability* (prestação de contas) estejam disponíveis ao Conselho de Execução Orçamentária para informar o processo de tomada de decisão. Finalmente, o governo fez alguns progressos na melhoria do seu quadro de despesas a médio prazo. As iniciativas neste domínio devem prosseguir a fim de apoiar as instituições orçamentárias, como a regra das despesas orçamentárias e a previsibilidade das despesas orçamentárias.

Como é o caso da coordenação e do planejamento estratégico, a função de monitoramento do CdG no Brasil também aparece fragmentada entre vários atores institucionais, cujas habilidades e capacidades de monitoramento e avaliação são heterogêneas. Além disso, o sistema existente para acompanhar os resultados das políticas e programas públicos é usado principalmente como um sistema de prestação de contas vinculado ao PPA, mas não é realimentado de forma sistemática e efetiva no processo de tomada de decisão no CdG. Além disso, a complexidade do sistema de planejamento e priorização levou à sobreposição de unidades de monitoramento. Além do PPA, os dados e informações rastreados também estão sujeitos a mecanismos de garantia mais fracos e barreiras à sua interoperabilidade. Embora os relatórios de monitoramento sejam elaborados e publicados, o formato de publicação não suporta seu uso pelos formuladores de políticas. Desenvolver e harmonizar ferramentas de monitoramento e rotinas de trabalho na Casa Civil, visando à implementação de prioridades transversais do governo, será fundamental para abordar essas questões. A criação do Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP) representa um avanço na criação de um sistema de avaliação. No entanto, não há clareza sobre quando e como os órgãos do CdG podem usar as informações de avaliação geradas pelo CMAP de forma sistemática. Desenvolver mecanismos explícitos de garantia e controle de qualidade e promover o uso dos resultados da avaliação por meio de uma estratégia de comunicação pode aumentar a robustez do sistema de avaliação.

Por fim, o CdG no Brasil tem dado passos importantes para o estabelecimento de uma abordagem estratégica de comunicação. Em particular, recentemente reorganizou essa função para estabelecer uma direção mais centralizada das comunicações em toda a administração pública. Este compromisso foi ainda mais consagrado na estratégia e plano de comunicação pública do governo sob a liderança da Secretaria Especial de Comunicação Social. À medida que transita para uma abordagem de comunicação mais estratégica, o governo deve continuar a institucionalizar os principais processos, melhorar a coordenação multinível e profissionalizar as capacidades essenciais. Ao fazê-lo, o governo deve buscar uma abordagem de comunicação baseada em evidências como parte de sua estratégia de todo o governo para responder melhor às necessidades de diferentes públicos e mostrar sua contribuição e impacto em objetivos políticos mais amplos. Será igualmente importante comunicar oportunidades de participação para estabelecer um diálogo aberto e significativo com o público em todas as fases distintas do processo de elaboração de políticas, em especial, com os grupos vulneráveis.



**From:**

## **Centre of Government Review of Brazil**

**Toward an Integrated and Structured Centre of Government**

**Access the complete publication at:**

<https://doi.org/10.1787/33d996b2-en>

### **Please cite this chapter as:**

OECD (2022), "Sumário Executivo", in *Centre of Government Review of Brazil: Toward an Integrated and Structured Centre of Government*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/e69bde93-pt>

This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of OECD member countries.

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.