



Arquitetura da Decisão Pública:

Quando Governança, Consenso e
Controle Jogam no Mesmo Time

Gabriela Lotta

FGV

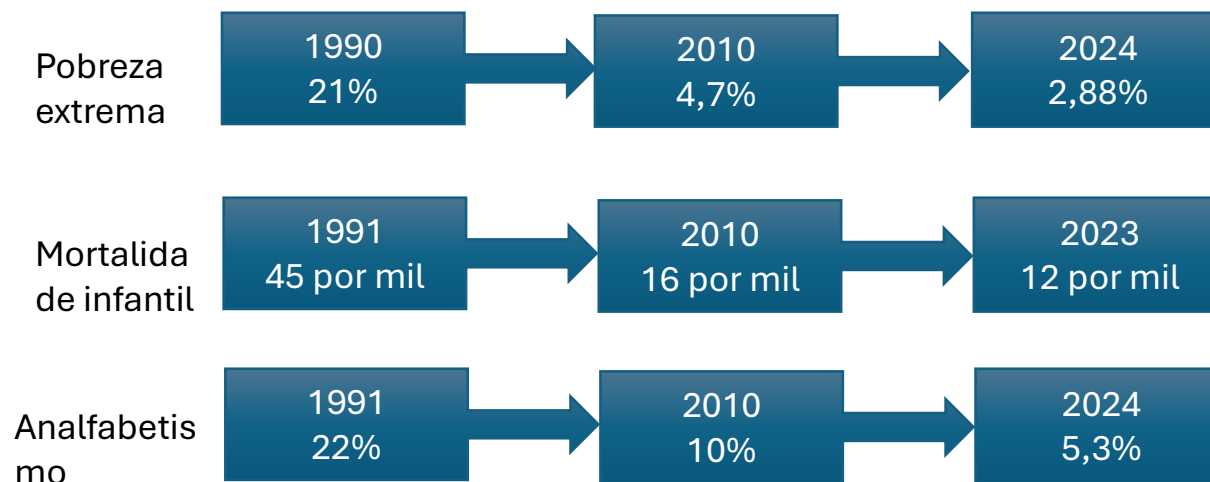
Diagnóstico do contexto atual

Contexto Histórico

- CF/88 (Contrato Social):
 - Construção do EBES desde 1988
 - Democratização
 - Novo federalismo (municípios)
 - Governança complexa com sistemas de controle
- Novas agendas
 - Combate à pobreza
 - Redução de desigualdades
 - Equidade
- Estado brasileiro cresceu muito neste período e alcançou importantes resultados.

Estado brasileiro cresceu e entregou

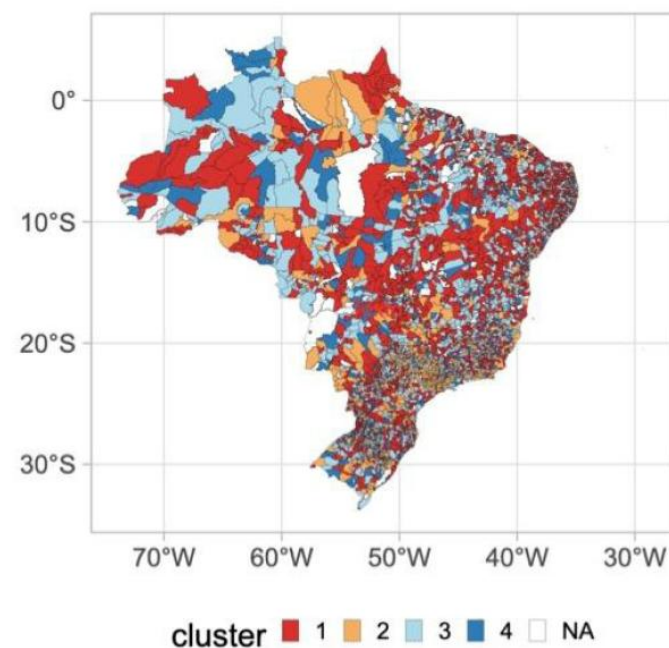
- +107 mil escolas públicas
- +40 mil UBS
 - 50 mil equipes ESF
- +1 milhão de enfermeiras, 2 milhões de professores
- +80% população é usuário do SUS
- +85% escola pública
- 19 milhões famílias no Bolsa Família



Estado avançou mas é incompleto

- Educação:
 - 22% em 1991 → 5.3% para 2024
 - 44% professores com ensino superior → 90% em 2024
 - Quase 100% crianças educação básica
 - 9MI jovens fora do EM

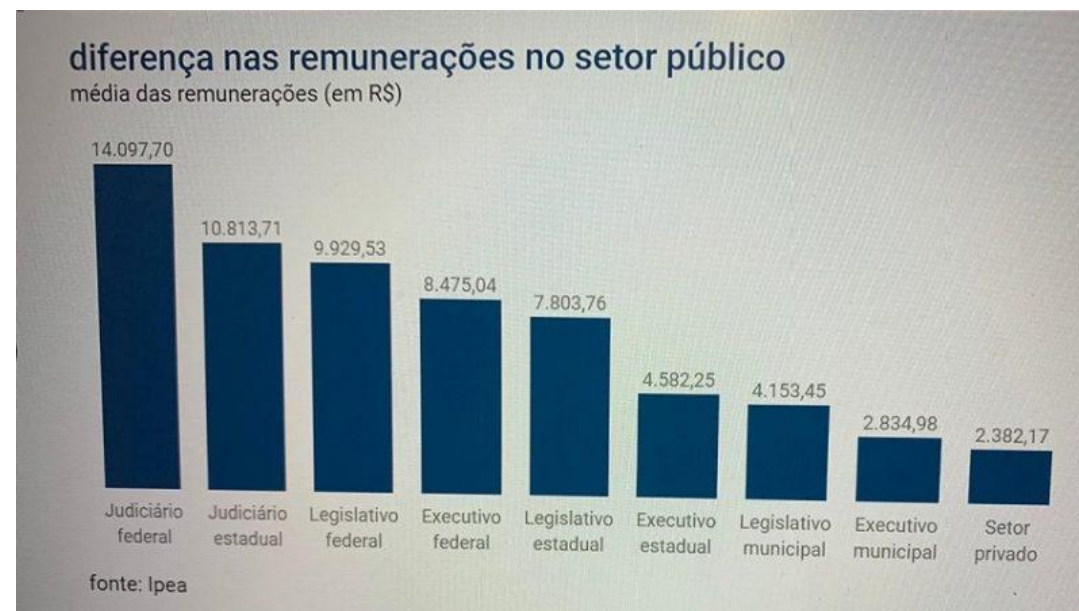
Figura 1 - Mapa dos *clusters* de capacidades estatais municipais em saúde



Fonte: elaboração dos organizadores da coletânea.

Estado avançou mas é desigual

- 70% menos de 5.000 reais
- 50% menos de 3.400 reais
- 1% mais de 27.000 reais



Desafios: chegamos no limite?

- Incapacidade de completar expansão
- Incapacidade de melhorar qualidade dos serviços
- Não conseguimos implementar as políticas desenhadas
- Redução de desigualdades diminuiu
- Baixa efetividade e legitimidade das ações estatais
 - Sentimento de estado inchado
- Crise da gestão – apagão das canetas
- Crise da democracia e da representação
- Policrises crônicas

Agenda para enfrentar estos desafíos

Do que Precisamos?

- Estado capaz de dar respostas rápidas, adaptativas, flexíveis, territorializadas e efetivas
- Melhores processos decisórios em políticas públicas
- Maior integração, intersectorialidade e relações federativas - Governança
- Melhores relação entre poderes com foco no cidadão
- Trazer a implementação para o centro da agenda
- Inovação com foco em experimentação responsiva e aprendizagem

Novo Paradigma para Controle Interno

Do controle como fiscalização...

- Verificar conformidade; Identificar irregularidades; Responsabilização ex post

...Para o controle como capacidade de governança

- Apoiar decisões em contextos complexos e incertos, produzindo informação
- Antecipar riscos e produzir aprendizagem institucional
- Facilitar coordenação e integração entre órgãos
- Atuar como parceiro da implementação, e não apenas como auditor posterior
- Criar e disseminar padrões do que é bom ou ruim - guiar bons processos
- Construir capacidades estatais
- Auxiliar na construção de ambientes de experimentação com inovação e aprendizagem

Em busca do Consensualismo como Princípio para melhoria do Estado

- **Governança:** coordenar atores e capacidades
- **Consenso:** construir legitimidade e soluções compartilhadas antecipando contestabilidade e erros
- **Controle:** produzir segurança, aprendizagem e accountability
- **Equilíbrio entre governança, consenso e controle:**
 - ✓ respostas rápidas, adaptativas e eficientes
 - ✓ políticas territorializadas e centradas no cidadão
 - ✓ maior integração entre poderes e níveis de governo
 - ✓ experimentação responsável e inovação pública
 - ✓ implementação capaz de aprender e se corrigir continuamente

Obrigada

gabriela.lotta@fgv.br