

GESTÃO PÚBLICA

Governo hábil, responsabilidade fiscal e políticas integradas: a preparação dos gestores para o tempo atual

O Estado é a mais antiga das instituições que administramos, e talvez por isso seja a que mais custa a mudar. Enquanto o cidadão resolve a vida inteira pelo telefone que carrega no bolso, ainda encontra repartições que pedem cópia autenticada, firma reconhecida e comprovante daquilo que o próprio Estado já emitiu. A distância entre a velocidade da vida privada e a lentidão da vida pública é hoje a principal fonte de descrédito das instituições. Não se trata de um problema de tecnologia. Trata-se de um problema de concepção: durante muito tempo organizamos o serviço público a partir da conveniência da máquina, e não a partir da necessidade da pessoa.

O Brasil tem mais de cinco mil e quinhentos municípios, e a grande maioria deles possui menos de vinte mil habitantes, com orçamento fortemente dependente das transferências constitucionais. É nesse mundo real, e não no mundo das grandes capitais, que se decide a qualidade da educação básica, da atenção primária à saúde, das estradas rurais e do abastecimento de água. Falar de gestão pública hoje é falar, sobretudo, da capacidade técnica e moral de administrações pequenas que precisam entregar resultados grandes.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNO HÁBIL

Governo hábil não é governo com muitos sistemas. É governo que resolve. A habilidade se mede pela pergunta mais simples que existe: quantas vezes o cidadão precisa sair de casa para obter aquilo a que tem direito. A desburocratização brasileira já tem base legal consolidada. A Lei 13.726, de 2018, dispensou reconhecimento de firma, autenticação de cópia e uma série de exigências documentais que sobreviviam apenas por hábito. A Lei 14.129, de 2021, instituiu os princípios do Governo Digital, com o dever de interoperabilidade entre bases de dados e a proibição de exigir do cidadão informação que a administração já possui. A Lei de Acesso à Informação, de 2011, tornou a publicidade a regra e o sigilo a exceção. O que falta, na maior parte dos municípios, não é norma. É implantação.

A integração de bases é o coração dessa agenda. Quando a base do cadastro único conversa com a da saúde, a da educação e a da assistência social, o gestor deixa de administrar por impressão e passa a administrar por evidência. Sabe quais crianças estão fora da escola, quais gestantes não iniciaram o acompanhamento, quais famílias perderam renda, quais propriedades rurais estão sem assistência técnica. A busca ativa substitui a espera passiva. O cidadão deixa de ser um número que aparece no guichê e volta a ser um nome conhecido pelo poder público.

Sobre esse alicerce entra a inteligência artificial. Ela é útil, e muito, na análise de indicadores, na previsão de demanda por leitos e vagas escolares, na detecção de inconsistências em licitações e folhas de pagamento, na triagem de protocolos, na tradução de linguagem técnica

para linguagem cidadã. Mas exige três cuidados que o gestor prudente não dispensa. O primeiro é a qualidade do dado, porque sistema alimentado com dado ruim apenas acelera o erro. O segundo é a proteção de dados pessoais, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados, sobretudo em saúde e assistência social. O terceiro, e mais importante, é a responsabilidade: a decisão administrativa continua sendo humana, motivada e passível de recurso. Algoritmo não assina ato, não presta contas e não olha nos olhos de quem espera atendimento.

Há ainda uma exigência de justiça. Digitalizar sem incluir é excluir com eficiência. O agricultor de oitenta anos, a senhora sem internet no interior, o morador da comunidade sem sinal de dados: todos continuam titulares do mesmo direito. Governo hábil mantém o balcão humano funcionando enquanto expande o canal digital, e usa o tempo economizado pela tecnologia para melhorar o atendimento presencial de quem mais precisa.

RESPONSABILIDADE FISCAL E EFICIÊNCIA NOS GASTOS

A Lei de Responsabilidade Fiscal, de 2000, ensinou o país a não gastar mais do que arrecada. Foi uma conquista civilizatória, e completou vinte e cinco anos cumprindo o seu papel. Ocorre que equilíbrio de caixa é condição necessária e não suficiente. Prefeitura que fecha as contas e não entrega serviço apenas administra bem a própria mediocridade. O passo seguinte, que hoje separa as boas administrações das demais, é o orçamento orientado a resultados: cada real aplicado deve responder por um indicador verificável, como custo por aluno alfabetizado na idade certa, custo por consulta resolvida na atenção primária, quilômetro de estrada rural trafegável durante todo o ano, tempo médio de resposta ao pedido do cidadão.

Transparência e prestação de contas fazem parte da mesma engrenagem. Portal de transparência atualizado, linguagem compreensível, audiências públicas de verdade, conselhos municipais atuantes, controle interno estruturado e diálogo permanente com o tribunal de contas. Accountability, palavra que traduzimos mal, significa simplesmente que quem administra dinheiro alheio deve explicação a quem o entregou. E o dinheiro público é sempre alheio.

O tempo atual acrescenta um desafio de porte histórico. A reforma tributária aprovada pela Emenda Constitucional 132, de 2023, substitui tributos sobre consumo pelo Imposto sobre Bens e Serviços e pela Contribuição sobre Bens e Serviços, muda a lógica da arrecadação da origem para o destino, cria comitê gestor nacional e estabelece um período longo de transição ao longo dos próximos anos. Municípios que hoje vivem de arrecadação concentrada em poucos setores precisam simular cenários, revisar cadastros imobiliários, atualizar plantas de valores, requalificar o corpo fiscal e planejar receita com prudência. Ao lado disso corre a agenda previdenciária dos regimes próprios, com necessidade de avaliação atuarial séria, governança dos institutos e educação previdenciária dos servidores, tema que separa a administração responsável daquela que empurra o problema para o sucessor.

Eficiência no gasto público não é cortar por cortar. É escolher com clareza. Todo orçamento é uma declaração de valores: mostra, em números, aquilo que a administração realmente considera prioritário, mesmo quando o discurso diz outra coisa.

POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRADAS

O terceiro eixo é o mais difícil, porque exige derrubar muros internos. A administração pública brasileira aprendeu a trabalhar em caixas separadas. A saúde não conversa com a assistência, que não conversa com a educação, que não conversa com a agricultura, que não conversa com o meio ambiente. O resultado é o desperdício silencioso: três secretarias visitando a mesma família na mesma semana, com três cadastros diferentes e nenhuma solução comum.

A transição ecológica é o melhor exemplo dessa necessidade de integração. Nas cidades ela se chama saneamento e resíduos, conforme o marco legal de 2020 e a política nacional de resíduos sólidos, além de drenagem, arborização, mobilidade e adaptação climática. Nós, em Santa Catarina, aprendemos com dor que plano diretor, mapeamento de áreas de risco e defesa civil preparada valem mais que qualquer obra inaugurada depois da tragédia. No campo ela se chama manejo de microbacias, proteção de nascentes, recomposição de matas ciliares, agricultura de baixa emissão, energia renovável distribuída e pagamento por serviços ambientais. A água que abastece a cidade nasce na propriedade rural. Quem separa política urbana de política rural não entendeu o ciclo da água nem o ciclo do alimento.

Na saúde, o caminho comprovado é o fortalecimento da atenção primária. Cada real aplicado em equipe de saúde da família, em visita domiciliar e em prevenção evita gasto muito maior em internação e alta complexidade. Na educação básica, a prioridade absoluta é a alfabetização na idade certa, porque criança que não lê aos sete anos carrega prejuízo por toda a vida escolar, com custo social posterior incalculável. E há uma integração exemplar já disponível: a compra de alimentos da agricultura familiar para a merenda escolar, prevista em lei, que com um único instrumento melhora a nutrição da criança, gera renda no interior do município e reduz o êxodo rural.

Infraestrutura local completa o quadro. Estradas rurais em condições de escoamento, energia estável, conectividade no campo, habitação digna, equipamentos comunitários. Para municípios pequenos, a resposta realista passa pelos consórcios intermunicipais, que permitem compartilhar patrulha mecanizada, aterro sanitário, serviços de saúde de média complexidade e capacidade técnica de elaboração de projetos. Assim como no cooperativismo, também na gestão pública a escala é obtida pela cooperação entre iguais, e não pela disputa entre vizinhos.

A PREOCUPAÇÃO DE QUEM ADMINISTRA

Quando converso com prefeitos, secretários e servidores, três inquietações se repetem. A primeira é a descontinuidade: cada troca de governo recomeçando do zero, com programas que morrem por mudança de sigla e não por falta de resultado. A segunda é a escassez de quadros técnicos, agravada pela concorrência do setor privado e pela dificuldade de reter talentos no interior. A terceira, menos falada e mais determinante, é o desânimo do servidor, que sustenta a máquina todos os dias e raramente é reconhecido, formado ou ouvido.

É aqui que se decide tudo. Nenhum sistema, nenhuma norma e nenhuma reforma substituem a pessoa que atende. O cidadão não avalia a administração pelo relatório de gestão, avalia pelo tratamento que recebeu no balcão, no posto de saúde, na escola do filho. Motivação, comprometimento e autoestima do servidor público não são temas periféricos de semana interna. São infraestrutura invisível da política pública. Onde há gratidão pelo trabalho feito, pertença ao propósito da instituição, reconhecimento pelo esforço e clima institucional saudável, os indicadores sobem. Onde não há, nenhum investimento compensa.

DA MINHA CAMINHADA NA GESTÃO PÚBLICA

Falo desse assunto de dentro dele. Fui prefeito de Camboriú, em Santa Catarina, e conheço por experiência própria o peso de decidir com recursos escassos, prazos curtos e demandas legítimas de todos os lados. Antes e depois disso, foram mais de quatro décadas de serviço público na extensão rural, pela Acaresc, pela Emater e pela Epagri, onde atuei do escritório municipal à diretoria estadual, incluindo o trabalho de campo do Projeto Microbacias, que me ensinou na prática o que significa política pública integrada entre água, solo, produção, organização comunitária e saúde das famílias.

Atuei também em assessoria legislativa na Assembleia Legislativa de Santa Catarina, o que me deu a visão do outro lado da mesa, a de quem elabora, negocia e fiscaliza a norma. Minha formação acadêmica acompanha esse percurso: Agronomia, Filosofia, Teologia, Gestão Pública e Psicopedagogia, além das especializações que sustentam o trabalho de formação de servidores. Nas palestras e cursos que ministro para o setor público, os eixos são sempre os mesmos: motivação, comprometimento, comunicação, autoestima e qualidade do atendimento, com o objetivo declarado de enriquecer o servidor e, por meio dele, a gestão inteira.

As áreas em que essa experiência foi construída estão registradas no portal: gestão pública, agricultura familiar, cooperativismo, comunicação, assistência social, saúde pública, desenvolvimento sustentável, meio ambiente, extensão rural, juventude e educação. É uma trajetória que vai do campo à sala de aula, do Projeto Microbacias à formação de servidores, e que hoje se resume em uma frase que adotei como lema desta área: experiência a serviço do bem comum.

ONDE ENCONTRAR ESTE ACERVO

Os registros de palestras, cursos, artigos e trabalhos ligados à administração pública estão publicados e abertos à consulta nos portais, ao lado dos eixos de Cooperativismo, Agricultura, Agrosafia e Família.

Página do tema Gestão Pública:
<https://loterio.com.br/gestao-publica/>

Palestras e registros sobre gestão pública:
<https://loterio.com.br/?s=GESTAO+PUBLICA>

Demais eixos temáticos:

Cooperativismo: <https://loterio.com.br/cooperativismo/>
Agricultura: <https://loterio.com.br/agricultura/>
Agrosafia: <https://ainor.com.br/?s=agrosafia>
Família: <https://loterio.com.br/familia/>
Perfil e trajetória: <https://loterio.com.br/ainor-francisco-loterio/>
Agendamento de palestras: <https://loterio.com.br/form2022/>

CONCLUSÃO

Transformação digital sem responsabilidade fiscal produz vitrine cara. Responsabilidade fiscal sem políticas integradas produz caixa equilibrado e população mal servida. Políticas integradas sem as duas anteriores produzem promessa sem lastro. Os três eixos somente sustentam uma administração quando caminham juntos, e o que os mantém unidos não é a técnica, é a finalidade. O Estado não existe para se conservar, existe para servir. Aprendi isso na extensão rural, confirmei isso na prefeitura e repito isso em cada palestra: gestão pública se faz com números na mesa e gente no coração. Quem administra apenas com números perde a alma do serviço. Quem administra apenas com boa intenção perde o município. O gestor preparado para o tempo atual é aquele que junta as duas coisas e entrega, ao fim do mandato, uma cidade melhor do que encontrou e um servidor mais motivado do que recebeu.

AINOR FRANCISCO LOTÉRIO
Palestrante, Agrônomo, Filósofo e Teólogo. Diácono Permanente.
Ex prefeito de Camboriú e ex diretor da Epagri
Sítio Agrosafia, Comunidade Rural do Braço, Camboriú, Santa Catarina
www.ainor.com.br | www.loterio.com.br