

Relatório de Missão ao Brasil, 16-29 de maio de 1998

YEHEZKEL DROR

DIVISÃO PARA ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ONU, 26 DE JUNHO DE 1998

Termos de Referência

1. Após reuniões com o Representante Residente e seus técnicos, bem como contatos com o Diretor da, os Termos de Referência da Missão foram reformulados para focar quatro tarefas principais:

(1). Proferir um conjunto de palestras, participar em reuniões para troca de "pontos de vista" e entrevistar um conjunto de altos dirigentes e assessores presidenciais, com vistas ao objetivo principal de somar a perspectiva das reformas executadas pelo MARE, com especial atenção as capacidades cognitivas para decisões estratégicas de alto nível.

(2). Analisar a estrutura geral da reforma do Estado empreendida pelo MARE, com vistas a aconselhar quanto a seus princípios e a abordagem geral.

(3). Empreender uma visão preliminar com alguns assessores do Gabinete do Presidente, objetivando assessorar Na identificação de possíveis caminhos para melhoria.

(4). Com base na missão como um todo, sugerir possíveis principais atividades a serem empreendidas pela ONU para auxiliar o Governo.

2. Por sugestão do Representante Residente o programa foi mantido flexível, com a expectativa de que das palestras e reuniões iniciais poder-se-ia agendar encontros com o círculo "interno" e "superior" do governo. Esta estratégia provou-se adequada, conforme detalhada na Agenda. Apesar do tempo exíguo, por ser uma missão de curta duração, foi possível manter encontros com altos dirigentes da assessoria do Presidente, o que permitiu a coleta de informações suficientes. Isto possibilitou atingir parcialmente as principais metas da Missão.

3. Cabe ao corpo funcional do PNUD, em Brasília, o crédito maior de ter facilitado a missão e de ter providenciado o suporte de informações cruciais. Coube ao Ministro e os altos dirigentes do MARE e da Casa Civil da Presidência da República e suas unidades proverem as experiências de aprendizado cruciais ao

sucesso da Missão. A todos expresso meus sinceros agradecimentos. Muitas das idéias e propostas apresentadas neste Relatório estão baseados nos seus modos inovadores de pensar e rica experiência.

Reforma do Estado

4. A reforma do Estado, conforme estruturado e em fase de implementação pelo MARE, é sem sombra de dúvida a melhor reforma administrativa e mais abrangente que tive oportunidade de ver na América Latina, bem como uma das melhores na escala global. A reforma utiliza modernas experiências e idéias na melhoria do gerenciamento público, sem se deixar cativar por alguns dos dogmas em moda. A reforma é abrangente, contudo, construído em módulos, de forma a permitir elasticidade e implementação em fases. As unidades a serem reformadas são parceiros plenos na tarefa. Foi captada experiência internacional. Finalmente, o alto escalão do MARE é altamente profissional e competente e tive oportunidade de aprender muito com eles.

5. Em suma: estou muito impressionado com a reforma do MARE e a considero um excelente investimento para recursos de cooperação internacional. Outros países, na América Latina e em outros lugares, têm muito a aprender desta reforma, na medida em que avança a sua implementação.

6. Durante as reuniões e seminários com os altos dirigentes do MARE um conjunto de sugestões foram feitas para possibilitar melhorias à reforma do Estado. Deixando de lado os assuntos menores e técnicos, minhas principais recomendações podem se resumir a seis itens:

- (1) ampliar e aprofundar o leque de experiências de outros países considerados interessantes;
- (2) fortalecer às dimensões cognitivas do governo;
- (3) prestar atenção maior a crescente criatividade e ao aprendizado na administração pública, bem como os processos "informais" como um todo;
- (4) integrar mais a reestruturação orçamentária a reforma;
- (5) facilitar a implementação de um projeto especial relativo as facetas cognitivas do Gabinete do Presidente; e
- (6) Fortalecer a avaliação geral da reforma, incluindo o acompanhamento próximo aos principais contratantes.

(1) Ampliar e aprofundar o leque de experiências de outros países considerados interessantes.

7. Como mencionado, a reforma do MARE é baseada, entre outras, na familiaridade com algumas das mais relevantes experiências realizadas em países, tais como os Estados Unidos, o Reino Unido e a Nova Zelândia. Entretanto, experiências de outros países também podem ser muito relevantes. Diante disso, entendo que a reforma pode se beneficiar das experiências da Índia e da Suécia.

8. Também, um estudo mais profundo da experiência do Reino Unido, do Canadá e da Nova Zelândia, incluindo desenvolvimentos recentes, podem prover insumos importantes. Isto se torna necessário na medida em que especialistas e palestrantes visitantes podem fornecer uma perspectiva incompleta de seus países.

9. Desse modo:

Recomendação Um: alguns altos dirigentes do MARE devem participar de uma intensa porem profunda missão de estudos a Índia, ao Canadá, ao Reino Unido, a Suécia e a Nova Zelândia.

Além disso, as trocas de experiências com o Serviço de Administração Pública (PUMA) da OCDE, bem como com outros centros internacionais e estudos comparativos na área de Administração pública devem ser incentivadas.

(2) Fortalecer às dimensões cognitivas do governo.

10. A reforma leva em consideração a necessidade de melhoria na formulação de políticas, conforme evidenciado pela seguinte registro em um dos documentos elaborados pelo MARE: "O fortalecimento dos núcleos formuladores de políticas requer que estes possam avaliar riscos, assumir cenários futuros e estimar o impacto de um política determinada sobre diferentes cenários".

11. Contudo, na tentativa de avançar da administração "burocrática" para a "gerencial", a necessidade de desenvolver um quadro de "profissionalismo em políticas", compacto porem de alta qualidade, para prover as assessorias das principais unidades de desenvolvimento de políticas, pode requerer mais atenção. Os esforços para diferenciar entre "Agências Executivas" por um lado e os Ministério do outro torna isto mais crucial, tendo em vista que o segundo deve se concentrar na formulação de políticas – que torna essencial a necessidade de profissionais adequados a tarefa.

12. Desse modo:

Recomendação Dois: Mais atenção deve ser prestada na reforma para a dimensão cognitiva da governança, com especial ênfase no desenvolvimento de um contingente pequeno porem de alto nível com profissionais dedicados a formulação de políticas.

13. Esta recomendação tem uma relação próxima com algumas outras a serem apresentada no capítulo IV, onde será discutido o desenvolvimento do profissionalismo na formulação de políticas.

(3) Prestar atenção maior a crescente criatividade e aprendizado na administração pública, bem como os processos "informais" como um todo.

14. Um dos principais requisitos a ser enfrentado na modernização do Estado é torná-lo mais criativo e inovador na Busca, desenvolvimento e adaptação de novas políticas, com vistas ao atendimento de novos valores e necessidades dentro de um ambiente em mutação. Isto tem implicações importantes para a estrutura dos sistemas de incentivo, padrões de carreira e "culturas organizacionais".

15. Relacionado se encontra a necessidade de tornar governo e a administração pública em "Estados aprendizes", com uma sistemática avaliação dos resultados das principais políticas, bem como de sua melhoria por intermédio de um sistema de retorno de informações bem desenhado.

16. A atualização do "aprendizado" trás implicações importantes para a reforma da administração pública. Diante disso, as principais decisões sobre políticas devem incluir estimativas dos impactos macro sobre populações definidas; entidades independentes deveriam mapear os resultados alcançados; e processos semi-estruturados procurariam extrair lições da experiência, tendo o cuidado de evitar "culpa ou elogio" decorrente de aprendizado corrompido.

17. Contudo, criatividade, aprendizado etc. são largamente assuntos para processos informais e "cultura" organizacional. A reforma do MARE evita a doença da maioria das reformas administrativas na América Latina, ou seja a preocupação com as estruturas formais e as normas. Contudo, põe muita ênfase nas estruturas formais, contratos e acordos de gestão, planos de trabalho etc. Isto é essencial, dado as condições e tradições brasileiras. Entretanto, pode ser uma boa idéia de contra balancear esta necessidade com mais atenção dada às estruturas e processos informais, estruturas de incentivo, liderança administrativa, e "cultura organizacional" – em conjunto com o afrouxamento de elementos formais e legalísticos selecionados da reforma.

<p>Recomendação Três: Mais ênfase deve se dada ao encorajamento de criatividade e aprendizado em governança.</p>

<p>Recomendação Quatro: Estruturas e processos informais, bem como cultura organizacional podem requerer mais atenção, com alguma diminuição na ênfase da dimensão formal-legal da reforma.</p>
--

(4) Integrar mais a reestruturação orçamentária a reforma.

18. A reforma do MARE engloba uma dimensão do gerenciamento fiscal importante e até crucial, incluindo o orçamentário. Contudo, uma abordagem mais ampla ao orçamento como principal instrumento para estabelecer as prioridades nacionais, de formulação de políticas, do rumo administrativo e para servir como incentivo seria aconselhável.

19. A reorganização do orçamento deveria ser parte integrante das reformas estruturais por um lado e da melhoria da efetividade e eficiência no outro –

combinado com técnicas como imputação de custos por ciclo de vida, orçamento plurianual etc.

20. Contratar um bom consultor com uma abordagem ampla para a questão orçamentária e com bastante conhecimento das experiências internacionais deve ser considerado urgentemente. Adicionalmente, este consultor deve ser um especialista em orçamento governamental, já que as experiências e doutrinas do orçamento empresarial não são válidas nesta área.

21. Desse modo:

Recomendação Cinco: Uma abordagem abrangente ao orçamento como principal instrumento de tomada de decisão e gerenciamento deve ser integrado a reforma.

(5) Facilitar a implementação um projeto especial relativo às facetas cognitivas do Gabinete do Presidente.

22. Uma das principais limitações de "reformas de gerenciamento público" é a negligência de cruciais decisões "recorrentes e futuras". Desse modo, elas sofrem do perigo de trazer mais eficiência e efetividade na implementação de políticas, que pode se configurar em erro. Isto se ilustra bem nos casos das experiências do Reino Unido, Canadá e Nova Zelândia – onde há uma crescente conscientização de que o chamado "novo gerenciamento do setor público" torna a atualização das capacidades de escolha crítica mais necessárias. (Diante disso, minha recomendação, que está contido no parágrafo 8 supra, de dar a oportunidade para os funcionários do MARE estudarem o repensar nestes países que foram os precursores da abordagem do "novo gerenciamento público").

23. Esta necessidade se aplica a todos os Ministérios federais e Secretarias estaduais. Contudo, dado o regime presidencial, a cultura política e a tradição brasileira, o caso para paradigma se encontra nas facetas cognitivas do Gabinete do Presidente.

24. Discutirei este desafio no Capítulo III adiante. Desta forma, me limitarei aqui a três comentários preliminares:

1 - Ao se considerar o Gabinete do Presidente uma distinção deve ser feita entre sua natureza, enquanto sistema administrativo, e sua natureza, enquanto sistema cognitivo. Apesar de haver bastante sobreposição entre as duas, é importante distinguir os aspectos do "Cérebro Central do Governo" dos aspectos "burocráticos-gerenciais". Conhecimentos e abordagens bastante diferenciados são necessários para a melhoria de ambos.

2 - Dentro da reforma do Estado como um todo, muita atenção deve ser dada a proteção da funções do "Cérebro Central" do Gabinete do Presidente, que não devem ser perturbados com sobrecarga de muitas tarefas não essenciais e estruturas. É importante resistir a tendência de colocar no Gabinete

Presidencial funções que não se encaixam com facilidade em outros lugares e cuja importância se quer ressaltar. Colocar funções demais no Gabinete Presidencial não somente atrapalha sua missão de dar direcionamento estratégico geral à nação e o manuseio das escolhas críticas, como também efetivamente o conduz a negligenciar as tarefas ali colocadas – que não terão a devida atenção. Isto pode-se aplicar a reforma do Estado – que, entendo, deve ser colocada no Gabinete do Presidente.

3 - A reforma do Estado deve incluir um componente crucial atualizando as competências cruciais do Gabinete do Presidente com atenção especial dedicada ao trabalho do corpo funcional. Contudo, este seria um projeto "sensível" que necessitaria de um tratamento especial como tarefa separada.

25. Desse modo:

Recomendação Seis: Atualização das competências de escolha estratégica do Gabinete do Presidente deve ser um dos principais componentes da reforma do Estado, crucial por si só, e um exemplo de paradigma para os principais Ministérios. Terá de ser uma tarefa bem distinta daquela da melhoria do sistema administrativo do Gabinete Presidencial.

Recomendação Sete: Na Reforma do Estado, como um todo, deve se tomar o cuidado de não sobrecarregar o Gabinete do Presidente colocando ali funções e unidades não essenciais a sua missão primordial de servir de "Cérebro Central do Governo".

(6) Fortalecer a avaliação geral da reforma, incluindo o acompanhamento próximo aos principais contratantes.

26. Um conjunto de reformas importantes parecem estar em gestação e não estão inteiramente integradas ao projeto do MARE. Isto não é necessariamente maléfico, mormente quando envolvem entidades distintas e assuntos "sensíveis". Entretanto, o aprendizado mútuo deve ser assegurado. Tanto informalmente quanto pela sobreposição de quadros de assessores.

27. Ademais, um acompanhamento macro da reforma do MARE é essencial. A inevitável necessidade de trabalhar com uma grande quantidade de contratados, principalmente consultores com experiência principalmente no setor privado, torna o acompanhamento cuidadoso mais essencial – especialmente no que diz respeito aos projetos grandes.

28. Muito do acompanhamento também terá que ser exercido pelos contratados. Isto torna necessário um cuidado maior na escolha dos 'grupos consultivos de acompanhamento', pois estes têm muita experiência, não são tolhidos por "conflitos de interesse" e contam com muita competência no acompanhamento de projetos nos âmbitos consultivos, de gerenciamento público e governança.

29. A reforma do MARE é bastante ampla. Desse modo, existe a necessidade de "acompanhar o acompanhamento", que pode ser denominado de "meta-acompanhamento". Pode ser que a Seção de Governança e Administração Pública da Divisão de Economia Pública e Administração Pública da sede da ONU, em Nova Iorque, possa auxiliar na consecução desta atividade importante porem simples.

30. Desse modo:

Recomendação Oito: Aprendizado mútuo entre a reforma do MARE e outras atividades de reforma no governo deve ser assegurado, como, por exemplo, promover a sobreposição de equipes de assessores.

Recomendação Nove: Deve ser assegurado o acompanhamento cuidadoso dos principais projetos por consultores subcontratados, com o auxílio de consultores especializados em "acompanhamento" em separado.

Recomendação Dez: O escopo da reforma do MARE requer "meta-acompanhamento", isto é acompanhar o acompanhamento. Pode ser preferível ter esta atividade executada sob a responsabilidade de uma unidade da ONU, tal como a Seção de Governança e Administração Pública.

Corpos Funcionais para o Presidente

31. Tendo tido o privilégio de reunir-me com parte dos assessores do Presidente, não duvido de suas altas qualidades. Contudo, pode haver espaço para considerar um conjunto de melhorias.

32. Esta minha conclusão é baseada na opinião dos assessores com quem encontrei, expressado tanto em seminários quanto em entrevistas individuais. Para explicar o método: tanto em palestras seguidas de discussões, como em reuniões pessoais, eu apresentei um documento sucinto "Um Palácio Virtual para um Regente Democrático: Uma Metáfora de Estrutura", discutindo diversas idéias refletidas no documento e recebendo informações de retorno. Isto é a base empírica para minha impressão mais ampla de que o Presidente tem excelentes assessores. Contudo, há possibilidade de melhoria.

33. Deve-se também considerar que no outono de 1998 haverá eleições presidenciais. Experiências comparativas indicam que a melhor oportunidade para se promover a atualização da assessoria do Presidente é logo após as eleições. Isto requer que propostas cuidadosamente estudadas têm de ser preparadas de antemão.

34. Desse modo:

Recomendação Onze: Um projeto para melhorar mais o corpo de assessores do Presidente deve ser empreendido, com um esforço de ter as propostas prontas para o desenvolvimento e futura implementação logo após as eleições.

35. As principais possibilidades de melhoria concernente à assessoria do Gabinete do Presidente deve englobar o seguinte:

- a) Implantação de uma unidade profissional de planejamento de políticas para fins de traçar as perspectivas e avaliações nacionais de longo prazo nos assuntos afetos as políticas e as escolhas estratégicas;
- b) Implantação de uma "unidade assessora de estimativas nacionais";
- c) Organização de uma equipe profissional de gerenciamento de crises. Engajamento no estabelecimento das prioridades nacionais combinado com a imputação de custos por objetivo.

36. Estas unidades e funções podem ser combinadas em diversas formas, podendo ser parcialmente baseadas nas estruturas existentes, e devem trabalhar em estreita cooperação com os assessores "mais próximos" do Presidente.

37. O mais importante de tudo é que o sistema de assessorias se encaixe de acordo com as preferências do Presidente e dele têm o inteiro apoio e confiança. De fato, um projeto para melhoria da assessoria do Presidente só deve ser empreendido com a explícita instrução dele e após a sua discussão sobre os rumos que o projeto deva seguir para agradá-lo.

38. Desse modo:

Recomendação Doze: Sujeito a aprovação e diretrizes do Presidente, um projeto deve ser empreendido no sentido de fortalecer a assessoria profissional de seu Gabinete.

Recomendação Treze: Dentre outras, as seguintes possibilidades devem ser consideradas:

- o estabelecimento de uma assessoria profissional de planejamento de políticas;
- uma unidade de estatísticas nacionais e uma unidade de gerenciamento de crises;
- bem como o engajamento destes no estabelecimento de prioridades nacionais e imputação de custos por objetivo.

39. Melhoria do processo decisório é outra avenida a fornecer mais apoio ao Presidente, tendo em vista que a atualização da assessoria profissional e a melhora no gerenciamento do processo decisório andam de mão dadas.

40. Uma boa ilustração é a introdução de formatos de padrão mínimo para as principais propostas a serem submetidas pelos Ministros ao Presidente, seguindo a linha das "Instruções para Minutar Comunicações do Gabinete" como utilizado, por exemplo, pelo Canadá. Isto pode assegurar melhor apresentação do material base, mais atenção aos custos, procura por alternativas etc. – não somente ajudando ao Presidente na tomada de decisão, como motivando os Ministros a melhorar seus processos de desenvolvimento de políticas.

41. Outra ilustração é demonstrada pela problemática do acompanhamento da implementação das decisões, que por sinal requer a "priorização" das decisões de acordo com sua importância e sensibilidade. Esta é uma área onde existe muita experiência que pode ser aplicada sem muita dificuldade.

42. Desse modo:

Recomendação Quatorze: O gerenciamento do processo decisório deve ser avaliado e melhorado, com atenção especial dada a submissão das principais propostas e acompanhamento da implementação, entre outros.

43. Não importa o que for feito ou não relativo aos assessores palacianos do Presidente, alguns tipos de "Criatividade em Políticas, Organizações de Desenvolvimento e Pesquisa" (Think Tanks) nacionais são essenciais – para se debruçar profundamente sobre os principais espaços dos problemas nacionais, em perspectivas globais, de longo prazo e inter-disciplinares.

44. Tais unidades de alta qualidade existem no Brasil e se engajam em trabalhos muito importantes, com, por exemplo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a Secretaria de Assuntos Estratégicos. Ademais, o Brasil possui uma riqueza de fundações e entidades acadêmicas empreendendo relevantes pesquisas nas áreas das políticas, assim como possui muitos indivíduos pensando e estudando estas políticas

45. Desse forma, uma boa base para melhoria existe. As entidades existentes conjugadas em redes podem dar conta do recado, com algum auxílio a ser dado pela ONU – tais como missões de estudo a excepcionais Think Tanks em outros países. Contudo, para identificar as necessidades e desenvolver opções para melhoria, uma missão em separado realizada por um consultor adequado, a ser cuidadosamente selecionado, se torna necessária.

46. Desse modo:

Recomendação Quinze: O Brasil está bem equipado com "Think Tanks". Contudo, existe espaço para melhoria, como por exemplo, o fortalecimento interdisciplinar, melhoria do profissionalismo dos formuladores de políticas e a construção de redes.

Recomendação Dezesesseis: Um consultor, cuidadosamente selecionado, deveria avaliar em profundidade os Think Tanks e entidades da espécie e preparar propostas de melhoria.

47. Para fornecer idéias adicionais nas abordagens possíveis para a melhoria do quadro de assessores do Presidente, eu anexeí uma minuta de documento "Estrutura de um Gabinete para o Presidente". Contudo, infelizmente a missão foi curta demais para atingir o conhecimento e entendimento necessário para a

adaptação deste documento e suas idéias gerais para as condições específicas e realidades do Gabinete do Presidente no Brasil.

Desenvolvimento de Profissionais de Alta Qualidade para as Políticas

48. Hesito muito sobre minhas recomendações concernentes ao sistema da assessoria do Gabinete do Presidente, sem ter bem certeza de que adquiri conhecimento suficiente da situação real para justificar o "fulcro" de minhas recomendações. Tenho bem menos dúvidas quanto as minhas possibilidades de auxiliar com o avanço da profissionalização na formulação de políticas pelas assessorias existentes e futuras, nos Gabinetes do Presidente, nos Think Tanks, nas unidades ministeriais de planejamento de políticas etc.

49. Isto não é para expor a natureza da profissionalização avançada na formulação de políticas, tanto mais porque discuti este assunto em um documento da ONU ("Aumentando Profissionalismo no Planejamento de Políticas Públicas: Desenvolvendo Assessores Altamente Qualificados, Criativos e Conscientes". Documento ONU, Estudo N^o 3, Conferência Regional sobre Serviços Públicos em Transição, Thessaloniki, Grécia, 17-20 de novembro de 1997 – fornecido separadamente pelo PNUD, em Brasília).

50. Em suma: Profissionalismo avançado na formulação de políticas requer conhecimento amplo de um espectro de assuntos, desde pensamento histórico até risco político, de teorias de ascensão e queda das nações ao gerenciamento de complexidades, com capacidades de aplicar conhecimento genérico e abstrato aos espaços políticos concretos.

51. Devido a natureza demandante do profissionalismo avançado na formulação de políticas existe sempre a necessidade de mais estudo e desenvolvimento, mesmo quando se tem bons profissionais formuladores de políticas. Tanto há escopo para a melhoria quando os programas universitários de políticas públicas não estão inteiramente desenvolvidos e quando os assessores trabalhando com assuntos de formulação de políticas são altamente profissionalizados nas disciplinas tradicionais mas freqüentemente não têm treinamento avançado em muitas das matérias relacionadas ao profissionalismo das políticas.

52. Não pude, durante a missão, chegar a uma estimativa confiável da disponibilidade de estudos avançados sobre as políticas nas universidades brasileiras. Contudo, este é um assunto relevante que requer avaliação e, provavelmente, melhoria.

53. Desse modo:

Recomendação Dezesete: Os programas existentes de políticas públicas nas universidades brasileiras deveriam ser mapeados e avaliados e propostas de melhoria deveriam ser desenvolvidas por um consultor de perfil adequado.

Recomendação Dezoito: Dentre outros, deveria ser considerada a implantação de um centro de estudos de pós-graduação em políticas públicas em uma universidade em Brasília, em colaboração com o governo.

54. Melhorando os programas de profissionalização na área de políticas nas universidades é, no longo prazo, essencial para a consecução do pensamento e planejamento de alta qualidade em políticas no Brasil. Contudo, isto ainda levará tempo. Diante disso, deve-se considerar entabular uma intensa capacitação e melhoria na profissionalização avançada na formulação de políticas dentro dos quadros de assessores existentes e a serem criados no Gabinete do Presidente e no governo como um todo.

55. Assumindo que os participantes são pessoas experientes com bons conhecimentos acadêmicos, pode-se pensar em estudos intensos, na forma de uma série de seminários / oficinas (workshops) de cinco a dez dias, que atendem às necessidades e melhora sensivelmente o profissionalismo na formulação das políticas, em uma forma bem efetiva em tempo e custo.

Recomendação Dezenove: Programas intensos para melhorar o profissionalismo na formulação das políticas pelos assessores devem ser empreendidos, na forma de uma série de workshops, por exemplo.

56. Adicionalmente já existe bastante experiência nesta tarefa, no sistema ONU, e pensadores com perfis adequados podem ser encontrados com relativa facilidade.

57. Para concluir este Capítulo, devo enfatizar que a melhora no profissionalismo na formulação das políticas, por um quadro compacto de assessores, pode aumentar significativamente as capacidades cognitivas dentro do governo, sem a necessidade de alterações estruturais, enquanto que mudanças estruturais sem bons profissionais formuladores de políticas têm utilidade limitada, com respeito à qualidade das políticas e podem também tornar-se facilmente contraproducentes.

58. Desse modo:

Recomendação Vinte: Melhorar o profissionalismo na formulação das políticas deve ser o principal componente da reforma do Estado, com especial atenção aos assessores do Presidente e aos Think Tanks.

Apoiando o Pensamento Social das Políticas

59. Em uma democracia, a boa formulação de políticas governamentais depende da qualidade no pensamento de políticas sociais como um todo e nos diferentes níveis de governanças, bem como nas elites políticas e de formuladores. Isto é mais pertinente na medida em que o Brasil é um país grande, federado e com muitas diferenças.

60. Diante disso, uma diversidade de abordagens mais amplas deveriam acompanhar aquelas focalizadas no governo central como explorado em minha Missão e discutido neste Relatório.

Desse modo:

A aplicabilidade de diversos assuntos e recomendações para os Estados, cidades e governos locais devem ser considerados. Deve se considerar formas de auxiliar no funcionamento das instituições partidárias, no presente apoiado por recursos públicos. Dentre outros, a troca de experiências com as academias dos Partidos Políticos da Áustria pode trazer idéias relevantes. Projetos para os legislativos devem ser fortalecidos. Educação cívica, no segundo grau e nas universidades, deve ser avaliada e melhorada.

61. Desse modo:

<p>Recomendação Vinte e Um: Abordagens mais amplas para a melhoria do pensamento político nos níveis sociais e políticos devem ser consideradas.</p>

Implicações para as Atividades da ONU

62. O Brasil está bem equipado com políticos e profissionais que podem avançar sem o apoio da ONU. Entretanto, como aduzido das vinte e uma recomendações, auxílio seletivo na identificação de assessores, na organização de oportunidades de estudo e na prestação de acompanhamento "desinteressado" podem ser de ajuda significativa nos cruzamentos cruciais diante da reforma do Estado.

63. Ao mesmo tempo, o quadro funcional e assessores na área de governança e administração pública da ONU têm muito a aprender da experiência brasileira, que é impar em muitos aspectos. De fato, a difusão da experiência brasileira pode muito bem ser uma atividade importante da ONU para que um número significativo de países possam se beneficiar.

<p>Recomendação Vinte e Dois: A experiência da Reforma do Estado brasileira é de grande interesse para outros países, que têm muito a aprender dela. As agências da ONU devem auxiliar na difusão geral desta experiência.</p>

64. Eu, de qualquer modo, aprendi muito desta curta Missão. Para tanto, estou agradecido a Seção de Governança e Administração Pública da ONU, aos funcionários do PNUD, em Brasília e aos políticos e dirigentes brasileiros que, com tanta boa vontade, dividiram uma parte de seus planos e suas experiência comigo.