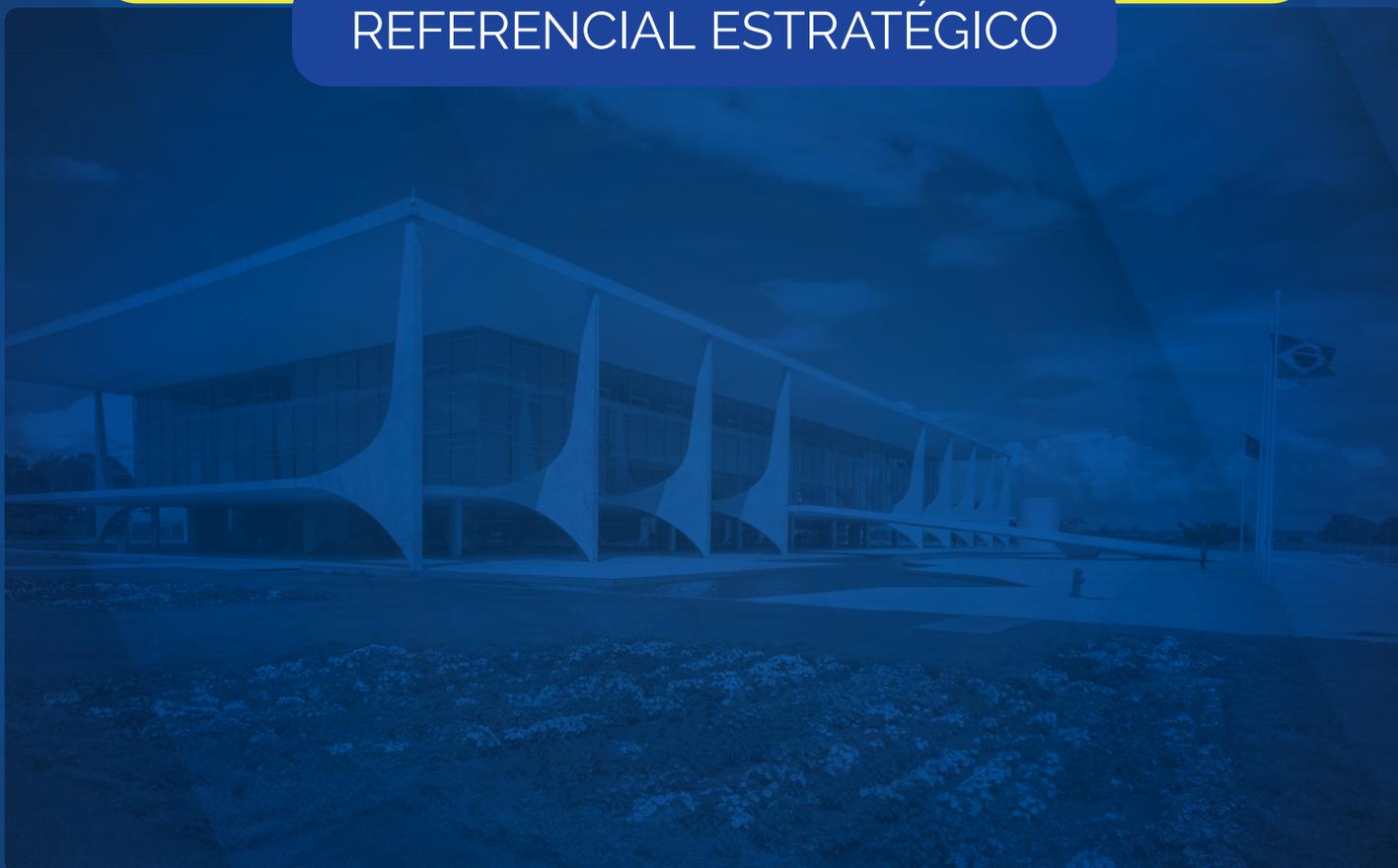




Política Nacional de Modernização do Estado

REFERENCIAL ESTRATÉGICO



Este documento apresenta uma consolidação dos conteúdos desenvolvidos até o momento na Política Nacional de Modernização do Estado, para conhecimento, avaliação e discussão na Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME) da Secretaria-Geral da Presidência da República.



1 Elementos da Política Nacional de Modernização do Estado

A Política Nacional de Modernização do Estado (PNME) possui a finalidade de coordenar, integrar, articular e adequar políticas, programas e ações indutoras da melhoria da máquina pública, contribuindo para o desenvolvimento de um Estado legítimo, soberano, desenvolvido e de bem-estar social, por meio da racionalização administrativa e do uso de tecnologias digitais.

1.1 Princípios

Os valores que constituem o centro da Política Nacional de Modernização do Estado estão descritos nesta seção. Os princípios se irradiam por todas as ações, influenciando a aplicação das normas e das medidas adotadas no âmbito da PNME. Alguns possuem uma dimensão ética (como a transparência e a confiança). Outros, fins públicos a serem realizados (a exemplo do foco no cidadão e a simplificação). O caput de cada tópico, marcado em itálico e espaçamento recuado, é uma transcrição da produção coletiva realizada em ambiente de oficina.

1.1.1 FOCO NAS NECESSIDADES DO CIDADÃO

Atendimento aos direitos e necessidades do cidadão, com acessibilidade e dando voz para que ele ratifique e aponte melhorias para as ações governamentais.

Para a PNME, o atendimento ao cidadão é o centro e a razão de ser de toda a Administração Pública. Nesse sentido, atendê-lo com eficiência, em quantidade e qualidade, deve ser uma busca constante do processo de Modernização do Estado. A eficiência na prestação do serviço é inclusive um princípio previsto na Constituição (art. 37), também garantida pelo Código de Defesa do Consumidor, legislação fundamental que regulamenta, no Brasil, as relações de consumo. Em seu artigo 22, o Código estabelece que “os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos”.

1.1.2 SIMPLIFICAÇÃO NORMATIVA E ADMINISTRATIVA

Simplificação normativa, administrativa, de processos e estruturas voltados à prestação de serviços públicos.

As diversas reformas administrativas pelas quais passou o Brasil demonstraram a necessidade de o Estado combater o abuso de exigências burocráticas e o formalismo excessivo que atrasam ou impedem os cidadãos de receberem serviços e terem seus direitos garantidos. É necessária a realização de ações voltadas à desburocratização, buscando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade. A simplificação consiste tanto na desregulamentação de normas que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão (leis, decretos, portarias, atos normativos, etc.) quanto na



simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades que dificultam o fluxo de informação e desqualificam o serviço prestado pelo Estado.

1.1.3 CONFIABILIDADE NA RELAÇÃO ESTADO-CIDADÃO

A relação com o cidadão está fundamentada no pressuposto da veracidade das informações fornecidas.

O princípio da confiança é uma consequência da valorização dos princípios da boa-fé e da ética, sobretudo na relação da Administração com o público e na sua aplicação em normas e procedimentos. O desafio reside em encontrar a justa medida entre a legalidade e a segurança jurídica, necessárias a todos os atos administrativos, e o princípio da proteção à confiança, assumindo que a Modernização do Estado passa pelo pressuposto ético de que o cidadão age de boa-fé e que exigências excessivas não contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos ofertados.

1.1.4 INOVAÇÃO GOVERNAMENTAL

Busca por constantes melhorias e novas soluções.

Os Estados de Bem-Estar demandaram um processo de complexificação do aparelho estatal de forma a atender as demandas crescentes da sociedade, que passou a exigir ações não apenas em áreas de cunho social, como também nas áreas econômica e de infraestrutura. Nesse contexto, o processo de inovação no setor público assume uma dimensão estratégica.

As ações da Política Nacional de Modernização do Estado entendem a inovação governamental como um princípio fundamental, com uma busca constante pela otimização dos recursos disponíveis (tempo, dinheiro, trabalho, capital, recursos naturais) no processo de melhoria no atendimento às demandas sociais no âmbito da Administração Pública.

1.1.5 TRANSPARÊNCIA NA ATUAÇÃO DO ESTADO

Publicar informações e dados que expliquem de forma didática as decisões, os resultados e o funcionamento do governo, com estímulo à participação social.

O princípio da transparência no âmbito da PNME está relacionado com a publicidade dos atos do governo, com a comunicação dos serviços prestados, bem como com a divulgação de dados e informações em linguagem clara e acessível para toda a população. Dar transparência é motivar os atos administrativos, comunicando-os de forma tal que o processo de transparência se converta em um convite à participação da sociedade na condução dos rumos do Estado. Cumpre destacar que, em uma sociedade da informação com serviços digitais cada vez mais presentes na vida das pessoas, o princípio da transparência assume uma dimensão ética de cuidado com o manuseio,



guarda e proteção de dados, de forma a preservar a intimidade e o sigilo pessoal dos cidadãos.

1.1.6 EFETIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Utilizar os meios estritamente necessários para entregar valor público para os cidadãos.

O princípio da eficiência entrou no ordenamento jurídico brasileiro após a adoção do modelo gerencial em substituição ao modelo burocrático no sistema organizacional do Estado. Este princípio está relacionado com a diminuição de desperdício e com a capacidade de se fazer mais coisas com menos recursos. O princípio da efetividade decorre das constantes mudanças que advêm do processo de Modernização do Estado e da própria evolução do modelo gerencial. Ele está relacionado com a capacidade de se alcançar os resultados e impactos almejados. Nesse sentido, um Estado Moderno é aquele que entrega muito, utiliza poucos recursos e que consegue produzir as transformações desejadas na sociedade.

1.1.7 COMPETITIVIDADE NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

Considerar em toda formulação política a competitividade nos setores público e privado.

Diante dos crescentes desafios fiscais que são colocados ao Estado brasileiro, é necessária e urgente uma aplicação ótima dos recursos disponíveis à administração pública para o aperfeiçoamento da oferta de serviços à sociedade de forma mais inteligente, ágil e a um menor custo. Da mesma forma, o setor privado precisa de uma atuação estatal desburocratizada, ágil e com redução do chamado "Custo Brasil". Assim, as empresas brasileiras têm condições de crescimento no mercado nacional e competitividade no mercado internacional.

1.1.8 PERENIDADE DAS INICIATIVAS DE MODERNIZAÇÃO

Considerar em toda formulação política a perenidade das iniciativas de modernização do Estado.

Historicamente, a ação governamental tem uma componente política na formação da agenda estratégica do Governo Federal. Complementarmente, alguns outros aspectos são considerados, como as demandas sociais, o ponto de vista técnico das diversas áreas temáticas, além da capacidade de geração de resultados dos diversos programas e projetos dos órgãos. Para ampliar o impacto das ações e garantir o atendimento da sociedade, especialmente para ações de longo prazo, é necessário promover o planejamento de longo prazo e favorecer a ampliação e aperfeiçoamento de projetos de modernização do Estado bem avaliados pelas ferramentas de monitoramento governamental e também pelos cidadãos.



1.2 Diretrizes

As diretrizes consistem em um conjunto de declarações que estão em acordo com os princípios elencados na Seção Princípios e que orientam a implementação dos programas e das ações desenvolvidas no âmbito da Política Nacional de Modernização do Estado.

Desta forma, as diretrizes da Política Nacional de Modernização do Estado direcionam a atuação governamental para a entrega de resultados com foco no cidadão; promovem o alinhamento institucional entre atores envolvidos na política de modernização, aumentando a capacidade de resposta do Estado; garantem um Estado moderno e ágil, capaz de atuar de forma tempestiva e assertiva às situações emergenciais; viabilizam a simplificação de normativos, procedimentos, processos e estruturas administrativas; garantem a segurança jurídica necessária à inovação na gestão das políticas públicas e à dinamização do ambiente de negócios; aprimoram as capacidades dos servidores públicos e das instituições; ampliam o acesso e a qualidade dos serviços públicos e promover a transformação digital da gestão e dos serviços.

1.2.1 DIRECIONAR A ATUAÇÃO GOVERNAMENTAL PARA A ENTREGA DE RESULTADOS COM FOCO NO CIDADÃO

*Foco na melhoria da qualidade de vida do cidadão.
Um estado moderno deve pautar-se por uma atuação efetiva na entrega de seus serviços.*

Em uma democracia, é o cidadão que, em última instância, confere legitimidade ao Estado. Em um Estado Moderno, é com a entrega de resultados, por meio do uso de conceitos atuais de administração e de eficiência, que o cidadão é atendido. Nesse sentido, a modernização do aparelho do Estado deve ser orientada para tornar a administração pública mais eficiente e voltada para a cidadania. O cidadão deve ser encarado como um cliente privilegiado da ação estatal que, por sua vez, implementa políticas públicas de fomento à cidadania e à participação social.

A melhoria da capacidade de governo do Estado, a partir do abandono gradual e sistemático de uma administração pública ineficiente, auto referenciada e voltada para o controle interno, para uma administração pública moderna, flexível, eficiente e voltada ao atendimento do cidadão, resultará em uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil.

1.2.2 DIRECIONAR O ALINHAMENTO INSTITUCIONAL ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS NA POLÍTICA DE MODERNIZAÇÃO

É necessário criar uma governança com vasos de comunicação entre os diferentes níveis da federação como forma de facilitar a coordenação e promover sinergias entre as ações de modernização do Estado e reduzir assimetrias nos níveis federal, estadual e municipal.

A Política Nacional de Modernização do Estado organizará suas ações de forma a fortalecer as relações interfederativas e a gestão estratégica participativa nas três



instâncias de governo. A construção de uma rede interfederativa de modernização do Estado, composta pelos entes federativos, perpassa pela atuação conjunta, de forma coordenada e compartilhada, de ações e programas de modernização de âmbito nacional. Tais parcerias podem ser formalizadas por contratos administrativos que auxiliarão o Governo Federal a identificar, certificar e acompanhar iniciativas de modernização implementadas pelos entes da federação.

1.2.3 PROMOVER UM ESTADO MODERNO E ÁGIL, CAPAZ DE ATUAR, DE FORMA TEMPESTIVA E ASSERTIVA, FRENTE AOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E ÀS SITUAÇÕES EMERGENCIAIS

Promover e considerar os avanços do conhecimento sobre os processos de governo, as teorias e práticas de atuação do Estado moderno, que buscam integrar as dimensões e os recursos políticos, econômicos, cognitivos, organizativos e outros de forma a atuar tempestiva e assertivamente frente aos desafios contemporâneos e às situações emergenciais

A participação e cobrança por parte dos cidadãos ganham espaço e importância frente aos desafios contemporâneos e às situações emergenciais; o ritmo acelerado de produção e difusão das inovações tecnológicas; o conhecimento e a informação conquistando definitivamente relevância; a comunicação pelos mais diversos canais (formais e mídias sociais) ascendendo à condição de recurso indispensável e de integração e a clara percepção de que se ingressa em época de mudança de valores sociais e culturais, tornam-se fundamentais as novas e muito mais complexas realidades política, social, cultural e econômica.

Reconhecidas tais questões, cabe aos mais diversos atores promover e considerar os avanços do conhecimento sobre os processos de governo, as teorias e práticas de atuação do estado moderno, que buscam integrar as dimensões e os recursos políticos, econômicos, cognitivos, organizativos e outros de forma a atuar tempestiva e assertivamente, frente aos desafios contemporâneos e às situações emergenciais.

1.2.4 VIABILIZAR A SIMPLIFICAÇÃO DE NORMATIVOS, PROCEDIMENTOS, PROCESSOS E ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS

Garantir a prestação do serviço público de qualidade aos cidadãos com redução de custos.

A simplificação de procedimentos, além de otimizar o trabalho dos servidores, permite uma melhor organização, a análise crítica das atividades e a celeridade administrativa. Estruturas administrativas funcionais são fundamentais para a profissionalização da administração e governança pública. Portanto, com base na simplificação de procedimentos, de processos e de estruturas administrativas, é viabilizada a análise aprofundada e qualificada da gestão com objetivo de conferir racionalidade, economia, desburocratização e melhoria administrativa. É essencial garantir a eficiência e a adequada avaliação dos trabalhos por meio da gestão e avaliação de processos, ferramentas imprescindíveis para assegurar o adequado fluxo administrativo.



1.2.5 ASSEGURAR A SEGURANÇA JURÍDICA NECESSÁRIA À INOVAÇÃO NA GESTÃO E NAS POLÍTICAS PÚBLICAS E À DINAMIZAÇÃO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

É necessário criar arranjos institucionais, normativos e legais que favoreçam e concedam a segurança jurídica necessária ao processo de experimentação, teste e criação de novas soluções nas políticas públicas e na gestão governamental.

A dinâmica do mundo atual exige inovações constantes, resultado do progresso tecnológico e da globalização. No entanto, para criar um Estado inovador, é necessária uma configuração jurídica que permita a experimentação de novas práticas, sem punição ao insucesso que porventura ocorra em um processo que é próprio da inovação.

O sistema de controle da administração afugenta o administrador público bem-intencionado e o desencoraja do processo de inovação, punindo severamente qualquer tipo de insucesso. É necessária a eliminação das barreiras à inovação e a criação de canais de fomento à inovação institucional no âmbito da Administração Pública. Neste contexto, a criação de Laboratórios de Governo, aliada à criação de um arcabouço jurídico que possibilite a melhoria legislativa e administrativa necessárias para a prática da inovação tornam-se ações estratégicas e estruturantes. Um Estado inovador precisa estabelecer procedimentos e garantir a segurança jurídica para que a inovação ocorra no setor público e seja posteriormente reaproveitada de maneira sistêmica pelos entes da Federação.

1.2.6 APRIMORAR AS CAPACIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS E DAS INSTITUIÇÕES

É necessário reconhecer que um Estado moderno demanda um corpo funcional profissional qualificado, capacitado para lidar com as complexidades da vida contemporânea, e com atitudes compatíveis com princípios modernos.

A capacidade estatal envolve os meios legais, fiscais, tecnológicos, políticos e administrativos pelas quais a Administração Pública, por meio de sua burocracia, consegue implementar políticas que resultem em entregas qualificadas para a sociedade. A profissionalização do serviço público amplia a capacidade estatal porque a autonomia e a estabilidade de carreiras públicas permitem uma redução de custos de transação associados à implementação de políticas públicas.

Medidas que visam o aumento da escolaridade e do status profissional de funcionários públicos na Administração Pública resultam na profissionalização da burocracia. Em um contexto de rápidas transformações, a formação continuada dos servidores públicos torna-se ainda mais necessária. Quanto maior a proporção de funcionários recrutados por concurso, com estabilidade no cargo e escolaridade superior, maior a chance para implementação profissional de uma agenda de políticas públicas. Mesmo quando consideradas variáveis demográficas ou eleitorais, a presença de uma burocracia profissional é apontada na literatura como um fator determinante para o sucesso de políticas públicas e de Modernização do Estado nas três instâncias de governo. Não estando submetidos aos ciclos eleitorais e de governos, burocratas de carreira devem dispor de recursos técnicos e informacionais, bem como incentivos



organizacionais para equacionar os desafios inerentes ao ciclo do poder e implementar com eficiência e eficácia, tanto políticas de Governo quanto políticas de Estado.

1.2.7 AMPLIAR O ACESSO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

É necessário desenvolver ações que resultem na ampliação do acesso e na melhoria da qualidade das Políticas Públicas.

Como um desdobramento dos princípios da eficiência e da eficácia, o alcance de resultados positivos na oferta de serviços públicos envolve a promoção de mudanças e a redução de desperdícios de recursos humanos, tempo e materiais. Ao simplificar suas atividades, buscar métodos e ferramentas inovadores e conferir celeridade às suas entregas, as organizações públicas ofertam mais e melhores políticas públicas, ampliando a qualidade e o atendimento das demandas.

A Política Nacional de Modernização do Estado deve orientar a atuação dos órgãos e entidades públicas de forma a direcioná-las para uma gestão por resultados, com vistas a: 1) proporcionar a melhoria contínua dos serviços prestados à população; 2) aproximar as instituições do cidadão; e 3) aumentar a confiança e credibilidade perante a sociedade. Para potencializar o resultado, é necessário melhorar processos, comprometer os agentes públicos e inovar as formas de atuação institucional.

1.2.8 PROMOVER TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE GESTÃO E DOS SERVIÇOS

Promover as mudanças de infraestrutura digital, de processos e procedimentos, de forma a adequá-los às tendências de digitalização e digitalização.

A chegada da Revolução Digital tem feito com que governos tenham de lidar com processos inovadores na busca por um melhor desempenho no atendimento ao público. No entanto, para promover a transformação digital dos serviços públicos é necessário levar em consideração que as mudanças no Governo envolvem estruturas e processos complexos, algumas vezes antiquados, que dificultam a adoção de algumas tecnologias.

Nesse sentido, apesar das conquistas ao longo dos últimos anos, ainda há muito a avançar com relação ao processo de desenvolvimento de tecnologias da informação no âmbito das políticas públicas. De acordo com o Censo de Serviços Públicos da Administração Pública Federal, 36% dos serviços públicos de infraestrutura não possuem nenhuma digitalização. Para a área social, esse número é de 27%. A digitalização dos processos é apenas um dos desafios a serem enfrentados. É necessário também trabalhar a modernização dos serviços públicos, com mais oferta, qualidade e eficiência. A digitalização, a adoção de tecnologias e o desenvolvimento de um moderno conjunto de serviços públicos digitais certamente auxiliará na melhoria do fluxo de informações entre as administrações federal, estaduais e municipais, gerando economia e promovendo melhoria na saúde, educação e segurança do país.



2 Eixos da Política Nacional de Modernização do Estado

A Política Nacional de Modernização do Estado está estruturada em cinco eixos estratégicos:

1. **Ambiente de negócios;**
2. **Capacidades do Estado;**
3. **Prestação dos serviços públicos;**
4. **Articulação interfederativa cooperação entre agentes públicos e privados;**
5. **Governo e sociedade digital.**

Os eixos possuem entendimentos e efeitos complementares e que precisam ser impulsionados conjuntamente para avançar e fortalecer o campo de forma estruturada.

2.1 Ambiente de Negócios

2.1.1 DESCRIÇÃO

Promoção de um ambiente favorável ao empreendedorismo e à realização de negócios, ampliando o comércio o investimento, a produtividade e a competitividade das empresas, por meio da inovação e da redução da burocracia, simplificando o arcabouço regulatório.

A melhoria do ambiente de negócios está relacionada às ações que otimizam as atividades empresariais, tais como simplificação para pagamento de impostos e facilidade de abertura e fechamento de empresas. Ela também é influenciada por fatores externos, tais como sociedade, governo, competitividade, desigualdade, condições econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais.

O *Doing Business* é um estudo do Banco Mundial que utiliza indicadores que auxiliam empresários a escolherem o local de seus investimentos. Ele classifica os países de acordo com a facilidade de se fazer negócios, utilizando critérios tais como: disponibilidade de crédito; obtenção de alvarás de construção; oferta de eletricidade; processo de abertura de empresas; registro de propriedades e proteção dos investidores minoritários; facilidade para pagamento de impostos e fazer comércio internacional; e execução de contratos e resolução de insolvência.

O Brasil ocupa a 116ª posição de um conjunto de 190 países, posição que não corresponde ao tamanho e à importância da economia brasileira no cenário mundial. A modernização do Estado brasileiro perpassa pelo desafio do aumento da qualidade no ambiente de negócios, fator determinante para o aumento da produtividade e competitividade no país.



2.2 Capacidades do Estado

2.2.1 DESCRIÇÃO

Qualificação do capital humano e utilização mais eficiente dos recursos materiais do Estado, com maior integração entre órgãos, gestão e transparência, para o enfrentamento de desafios com entregas ágeis e eficientes..

O fortalecimento das capacidades do Estado está relacionado com a capacidade da Administração Pública implementar suas políticas e programas. O conceito ganhou mais destaque na década de 80, quando os organismos internacionais perceberam que os empréstimos concedidos a países em desenvolvimento não eram investidos de forma eficaz. A transferência do conhecimento sobre capacidade estatal de países desenvolvidos para países em desenvolvimento estimulou o surgimento de organizações especializadas na avaliação e no aprimoramento de capacidades institucionais baseado em um referencial analítico próprio.

No Brasil, importantes iniciativas e programas que visam o fortalecimento da capacidade institucional de estados e municípios foram implementados e testados, tais como a criação do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), o Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), entre várias outras. No âmbito do Governo Federal, o fortalecimento da capacidade institucional da Administração Pública foi normatizado pelo Decreto nº 6.944/2009, substituído pelo Decreto nº 9.739/2019. O artigo 1º desse decreto define o fortalecimento da capacidade institucional como:

Fortalecimento da Capacidade Institucional: Conjunto de medidas que propiciem aos órgãos ou às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a melhoria de suas condições de funcionamento, compreendidas as condições de caráter organizacional, e que lhes proporcionem melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais, especialmente na execução dos programas do plano plurianual.

Embora uma dimensão importante, a capacidade estatal não se limita às habilidades individuais dos servidores. É necessário a adoção de uma compreensão mais ampla, na qual as competências das instituições ou das organizações sejam também consideradas, inclusive nos diversos níveis federativos. O fortalecimento da capacidade estatal de entes federativos e setores da administração pública estão diretamente relacionadas com o aumento da competência no planejamento, na gestão das políticas públicas, na racionalização dos processos administrativos, modernização dos sistemas de informação, no estabelecimento de relações com atores de cooperação e colaboração, entre outros, de forma que a Política Nacional de Modernização do Estado deve empreender ações capazes de endereçar tais desafios.



2.3 Prestação dos Serviços Públicos

2.3.1 DESCRIÇÃO

Desburocratização e simplificação na prestação dos serviços públicos, de modo a garantir maior efetividade nas ações governamentais.

Por meio da Política Nacional de Modernização do Estado reafirma-se o compromisso com o esforço na promoção de ações voltadas para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos e para a efetividade da ação governamental. Em geral, o relacionamento do Estado com a sociedade é mediado pelo excesso de burocracia, reduzindo a qualidade dos serviços prestados e criando dificuldades para a realização de direitos e para o cumprimento das obrigações que constituem o pleno exercício da cidadania. A desburocratização, portanto, configura-se em uma medida estratégica. Quando a sociedade deixa de ser vista como lesiva ao Estado, perdem sentido leis, decretos, portarias e atos normativos (desregulamentação).

A facilitação da vida dos cidadãos perpassa pela simplificação e pela eliminação de processos e rotinas que não agregam valor aos serviços prestados. Além disso, a contenção do exagero regulatório, eliminando exigências dispensáveis para uma sociedade que deve, cada vez mais, participar dos rumos de um Estado Moderno demanda a extinção de exigências, carimbos e atestados desnecessários.

A PNME deve promover uma mobilização em nível nacional, com articulação entre os entes federativos e entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, para que o processo de desburocratização ganhe maior agilidade e direcione suas ações para as prioridades da sociedade, de forma consistente e estruturada, com vistas à obtenção de melhores resultados da ação governamental.

2.4 Articulação Interfederativa e Cooperação entre Agentes Públicos e Privados

2.4.1 DESCRIÇÃO

Articulação dos entes federativos e cooperação com agentes privados para construção colaborativa de soluções integradas de modernização do Estado.

A Política Nacional de Modernização do Estado deve criar uma relação republicana entre a União, os estados, o Distrito Federal e municípios, fundamentada em valores democráticos e solidários. Para isso, necessária a existência de instâncias permanentes de diálogo e de pactuação de políticas públicas com os entes federados, de forma a coordenar uma agenda política compartilhada entre o Governo Federal e os demais entes, garantindo representação para as entidades municipais e estaduais.

Nesse sentido, importante fortalecer os diversos sistemas federativos, a exemplo do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Sistema Único de Assistência Social



(SUAS), que absorvem recursos crescentes por intermédio de fundos estaduais e municipais e adotam um modelo de gestão compartilhada das políticas públicas, por meio de comissões tripartites e controle social, bem como disponibilizar ferramentas de comunicação com o objetivo difundir informações do Governo Federal de interesse de estados e municípios. Cumpre destacar o desenvolvimento e a integração fronteiriça com os países vizinhos, bem como a coordenação e articulação dessas ações com aquelas desenvolvidas pelos estados e municípios.

Ademais, a PNME deve orientar suas ações de forma a ampliar a colaboração entre setor público e o privado, ampliando os investimentos e a coordenação de esforços para aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. A cooperação com agentes privados ampliará a quantidade de capital disponível e resultará em formas alternativas, melhores e mais eficientes, de implementação e oferta de serviços públicos, otimizando os recursos disponíveis e ampliando a percepção de valor pelo cliente cidadão.

2.5 Governo e Sociedade Digital

2.5.1 DESCRIÇÃO

Transformação digital de serviços, com o fortalecimento das parcerias para um governo aberto, alinhadas às melhores práticas de governança de dados e proteção à privacidade do cidadão.

As profundas mudanças que marcam a revolução digital impõem novos desafios aos governos, à economia e à sociedade. O governo deve ser um promotor e facilitador da transformação digital no setor produtivo do país, na viabilização da infraestrutura necessária para a inclusão da sociedade à essa nova realidade e na atuação do Estado como garantidor de direitos e prestador de serviços cada vez mais digitais e eficientes.

Nesse sentido, a Política Nacional de Modernização do Estado deve orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades da Administração Pública e contribuir para o aumento da efetividade e da geração de benefícios para a sociedade por meio da transparência aos dados governamentais, da expansão da conectividade no território, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social.

O Governo Digital configura-se como uma oportunidade para o país dar um salto qualitativo na forma de agir do próprio governo, na competitividade e produtividade das empresas, e na forma de garantir o exercício da cidadania, com participação e inclusão de setores mais amplos da sociedade. A economia do futuro será digital e deverá alcançar todos os brasileiros. Um Estado Moderno e uma economia dinâmica proporcionam inclusão e igualdade de oportunidades para todos.

3 Execução da PNME: a criação da Secretaria Especial de Modernização do Estado

Para que a Administração Pública brasileira seja capaz de elevar seu patamar de eficiência, equiparando-se de maneira compatível com os avanços tecnológicos e



inovações, sem prejuízo da segurança e observados os interesses estratégicos do País, é necessário o aperfeiçoamento da máquina administrativa brasileira. Nesse contexto, a Política Nacional de Modernização do Estado vem propor e consolidar o marco regulatório de modernização do Estado, visando melhorar continuamente os métodos, processos e práticas de gestão administrativa.

Diante da ausência de princípios, objetivos e diretrizes comuns e claros para uma agenda de modernização do Estado - pauta de destaque do Governo Federal - foi criada, em 2019, a Secretaria Especial de Modernização do Estado (SEME), no âmbito da Secretaria-Geral da Presidência da República, conforme Lei nº 13.844, de 2019.

Vinculada diretamente à Secretaria-Geral da Presidência da República, a Secretaria Especial de Modernização do Estado tem como propósito primordial a proposição, articulação e coordenação de políticas no âmbito da modernização do Estado brasileiro, a fim de melhorar o ambiente de negócios, buscar melhores resultados para a desburocratização dos serviços prestados ao cidadão com o uso de tecnologias digitais, atuar na racionalização dos gastos de recursos públicos com essas políticas; melhorar a estabilidade e a qualidade regulatória, promovendo a aproximação das boas práticas internacionais por meio do uso de evidências e de indicadores, bem como do desenvolvimento de meios mais eficazes de avaliação dessas políticas.

A Secretaria Especial atuará na implementação dessas ações e será dividida em três frentes:

a) Pesquisa e Desenvolvimento – mapeará tendências e melhores práticas dentro e fora do país, além de ações ou projetos já desenvolvidos mas não concretizados que possam ser ajustados para a atual realidade e cultura. Ela também assegura que a organização federal e os agentes públicos estejam e permaneçam alinhados às melhores práticas, não apenas seguindo tendências, mas também sendo capazes de ditá-las.

b) Articulação e Comunicação - tem a missão de unir ministérios, entidades e demais atores envolvidos, para compartilhar e construir juntos.

c) Gestão de Resultados – responsável por garantir que aquilo que tiver sido prometido seja efetivamente realizado e entregue.

Ademais, a Secretaria-Geral da Presidência da República reconhece que, ao longo da história da administração pública no país, inúmeros programas e ações, acompanhados ou não de regulamentações, foram lançados e implementados no sentido de resgatar o foco no cidadão e modernizar o Estado brasileiro. Sabemos que a agenda de modernização do Governo Federal não é exclusiva de um único órgão, mas compartilhada entre vários deles. É precisamente dada a sua transversalidade que vislumbramos a necessidade e relevância da ação coordenada e integrada. A Política é um passo a mais nessa direção, ao ter como intenção a promoção da integração sistêmica das iniciativas existentes.



3.1 FÓRUM NACIONAL DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO

Para dar suporte à estratégia de implementação da PNME, é necessário construir uma estrutura de governança transversal, pois a temática de modernização do Estado está presente em todas as instâncias da administração direta e indireta, Federal, Estadual e Municipal, transbordando para instituições representativas da iniciativa privada.

É importante também considerar os diferentes níveis hierárquicos, de monitoramento e avaliação, além das instâncias de validação.

Destaca-se que o **Fórum Nacional de Modernização do Estado** atuará como instância máxima de Governança da PNME, avaliando e validando todas as propostas geradas nas estruturas de Governança.

A Política Nacional de Modernização do Estado será coordenada pelo Fórum Nacional de Modernização do Estado, composto pelo Comitê Gestor, por uma Secretaria e Câmaras Temáticas.



O Fórum Nacional de Modernização do Estado é órgão consultivo responsável pela articulação, implementação, monitoramento e avaliação da Política Nacional de Modernização do Estado.

Possui a seguinte competência:

- I. Coordenar a implementação da Política Nacional de Modernização do Estado, observando os eixos definidos, com vistas à atuação sinérgica com órgãos e entidades federais, outros poderes, estados, Distrito Federal, municípios, entidades paraestatais, iniciativa privada e organismos internacionais;
- II. Incentivar a celebração de acordos de cooperação entre os poderes, estados, Distrito Federal, municípios, entidades paraestatais, iniciativa privada e organismos internacionais;
- III. Buscar a integração das ações de modernização com as iniciativas adotadas pelo Executivo Federal, por outros poderes, estados, Distrito Federal, municípios, entidades paraestatais, iniciativa privada e organismos internacionais; e



IV. Propor a adoção de modelos e estratégias nacionais ou internacionais que envolvam a temática de modernização do Estado.

O Comitê Gestor é a instância de deliberação máxima do Fórum Nacional de Modernização do Estado e é composto pelo Ministro de Estado Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República, que o presidirá, e por representantes dos seguintes órgãos: Casa Civil da Presidência da República; Secretaria de Governo da Presidência da República; Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações; Ministério das Comunicações; Ministério da Economia; Controladoria-Geral da União; e Advocacia-Geral da União. O Comitê Gestor se reunirá, em caráter ordinário, por pelo menos três vezes ao ano e, extraordinariamente, sempre que convocado por seu Presidente.

Compete ao Comitê Gestor:

- I. acompanhar a implementação da Política Nacional de Modernização do Estado;
- II. aprovar e acompanhar o Plano Nacional de Modernização do Estado;
- III. promover a atuação sinérgica das ações de modernização do Estado entre os entes federais, outros poderes, estados, Distrito Federal, municípios, entidades paraestatais, iniciativa privada e organismos internacionais;
- IV. conceder Selos às iniciativas de modernização do Estado implementadas pelo Executivo Federal, outros poderes, estados, Distrito Federal, municípios, entidades paraestatais, iniciativa privada e organismos internacionais, bem como instituir outros incentivos às iniciativas de modernização;
- V. acompanhar e monitorar ações que visem à modernização na prestação de serviços públicos e do ambiente de negócios, à desburocratização e à simplificação administrativa e incorporá-las ao Plano Nacional;
- VI. propor e apoiar estudos sobre pessoal da Administração Pública Federal em consonância com as iniciativas de racionalização da estrutura governamental;
- VII. unificar a política de comunicação integrada e articulada dos órgãos representados no Fórum Nacional de Modernização do Estado com os planos de comunicação já existentes na administração federal, nos assuntos relativos à modernização do Estado;
- VIII. comunicar à sociedade os resultados alcançados; e
- IX. aprovar o Regimento Interno do Fórum Nacional.

A Secretaria-Executiva do Fórum Nacional de Modernização do Estado é responsável por garantir o bom trabalho e o funcionamento das instâncias. É de sua responsabilidade preparar e submeter à apreciação do Comitê Gestor o detalhamento da implementação do Plano Nacional de Modernização do Estado; celebrar parcerias com órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, com as entidades da sociedade civil, o setor acadêmico e organismos internacionais, com o objetivo de promover ações de modernização do Estado. A Secretaria-Executiva será exercida pela Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República.

As Câmaras Temáticas são órgãos colegiados, de caráter consultivo, com representação de órgãos públicos e privados, que servem para auxiliar o Comitê Nacional a coordenar a implementação da Política Nacional de Modernização do Estado. Propõem-se que sejam instituídas, em caráter permanente, a Câmara Temática de Modernização do Ambiente de Negócios, a Câmara Temática de Governo Digital e a Câmara Temática de Sociedade Digital.

3.2 REDE NACIONAL DE AGENTES DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO

A Rede será o principal instrumento de governança subnacional. Será composta por servidores públicos concursados, indicados pelos Governos dos Estados e DF. Os Agentes de Modernização do Estado terão motivação institucional, uma vez que serão



nomeados pelo Governador, mas também terão um forte componente de motivação individual, pois receberão uma carga inicial de conhecimentos (curso presencial da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP a ser desenvolvido). E também receberão outros conhecimentos frequentes e atualizações de conteúdo, baseados em inovações na Gestão Pública, no Brasil e em outros países, a partir de uma trilha de aprendizagem, a ser construída também em conjunto com a ENAP.

Os agentes irão interagir entre si e com os servidores federais envolvidos em ações de modernização do Estado, trocando experiências, tirando dúvidas e divulgando suas iniciativas inovadoras. O ideal é que se construa uma comunidade virtual, em portal específico para a gestão da PNME.

A implantação da Rede Nacional se dará em três fases, em ordem crescente de autonomia das estruturas subnacionais de Governança, conforme segue:

Fase 1 - A Rede Nacional será lançada juntamente com o Plano Nacional de Modernização do Estado. Nesta primeira fase a Rede ainda não irá participar da gestão da PNME. A SEME terá o papel de divulgar e mobilizar os Órgãos subnacionais que irão participar da política. Inicialmente só poderão submeter suas iniciativas de modernização para a concessão do Selo e consequente participação na política (3 meses);

Fase 2 - Criação dos Comitês Estaduais, que poderão se reunir periodicamente, realizar eventos no âmbito da Política e farão a avaliação das iniciativas estaduais de modernização, que só terão o Selo concedido após validação da SEME. Além de validar as iniciativas a SEME terá o papel de monitoramento das agendas estaduais e dos resultados alcançados a cada semestre (3 a 12 meses);

Fase 3 - Os aspectos de execução, avaliação e monitoramento das iniciativas estaduais continuarão a serem desenvolvidas conforme as fases 1 e 2. Nesta terceira fase os Comitês Estaduais terão maior autonomia com relação à flexibilização dos modelos de parceria (inclusive com a iniciativa privada), gestão de redes, coprodução de políticas públicas, financiamento compartilhado, Hackaton, laboratórios de inovação, etc... (a partir de 12 meses).

