

# O desafio do controle e da qualificação da gestão



José Carlos Rassier\*

A administração pública vem sendo questionada pela sociedade em relação aos resultados pretendidos e os efetivamente assegurados. Exige-se, com justa razão, mais profissionalização dos serviços e qualidade das políticas e programas, os quais não devem se confundir com os interesses dos grupos políticos, mas basearem-se em políticas de Estado. Para que tais programas e políticas se efetivem com transparência e fiscalização, impõe-se a necessidade de novos e mais abrangentes sistemas de controle interno e social, tendo como parâmetros não apenas o atendimento aos princípios constitucionais da eficiência, da legalidade, da moralidade e da impessoalidade, mas a economicidade, a razoabilidade e a proporcionalidade.

Tais regras de gerenciamento são contemporâneas. Historicamente, na administração patrimonialista/patriarcal, gerada no âmbito dos governos absolutistas, o patrimônio público e o privado se confundiam. E, em determinadas circunstâncias, essa visão ainda está presente, como demonstram sucessivos casos de corrupção. Em decorrência da emergência do Estado liberal, no século XIX, surgiu a administração baseada no modelo burocrático, que buscou efetivar a racionalidade administrativa, com a criação de um conjunto de códigos normativos, os quais instituíram as

primeiras normas de controle, mas se mostraram incapazes de assegurar plenamente seus objetivos.

Num sistema em constante mudança, baseado em uma outra visão sobre cidadania e prestação de serviços, a partir dos anos 60 do século XX, foram erigidos os marcos conceituais da Administração Pública Gerencial/Administração por Resultados ou Pós-burocrática. Seus postulados enfatizaram a concepção de Estado democrático de direito, na vigência de uma sociedade pluralista, em que a expansão das funções sociais e econômicas estatais, aliada aos impactos do desenvolvimento tecnológico e da globalização dos mercados, gerou dinâmicas não atendidas pelo modelo burocrático de gestão.

Uma das ênfases mais importantes dessa Administração está concentrada nos resultados, os quais devem direcionar-se para contemplar o interesse público. Para muitos estudiosos, a Administração Gerencial caracteriza-se pela existência de mecanismos mais centrados no controle, na fiscalização e na publicação das contas públicas. Não é inadmissível presumir que tal mudança de padrão cultural requer inovação e capacitação, uma vez que a adoção de sistemas de controle e de auditoria que possam prevenir fraudes e corrigir erros formais são indispensáveis à mate-

rialização de metodologias gerenciais que primem pela adequada qualidade do gasto público. Para alcançarem-se tais metas, deve-se buscar uma definição clara com relação ao papel estratégico do Estado nos seus diferentes níveis de governo, redefinindo, em cada território e, em especial, nos governos locais, a missão, a visão e a estratégia de *governance*.

Qualquer sistema de controle deverá assegurar não apenas a medição de resultados, o desempenho orçamentário e financeiro e o uso do planejamento, como também estabelecer diretrizes que potencializem o atendimento dos fins com o emprego de meios legais e moralmente aceitáveis, sem ferir a autonomia e a possibilidade de discricionariedade, que é inerente à prerrogativa de governar. O emprego de sistemas de monitoramento e de avaliação serve para ratificar não apenas um direito que a sociedade possui em relação a uma boa gestão dos recursos, mas também concretizar a possibilidade de que os gestores expressem a motivação que embasa seus atos e possam aferir se estes atendem aos fins públicos a que se destinam. ■

\*Secretário nacional da ABM e coordenador nacional da Escola de Gestão Pública