



Novos Talentos da Gestão Pública

Conheça as trajetórias de
brasileiros que estudaram no
exterior para trazer melhores
soluções para a administração
pública no Brasil

REPORTAGEM **NAIARA MAGALHÃES**

 ESTUDAR FORA

 **na prática**

UMA INICIATIVA
Fundação
Estudar **25**

APOIO
 fundação
leumann

Índice

Introdução _____	3
Pela justa concorrência _____	5
Ana Paula Martinez	
Um político em formação _____	12
Bruno Santos	
Senso de pertencimento _____	21
Camila Costa	
Um novo projeto de país _____	26
Daniel Vargas	
Caça-talentos da gestão pública _____	31
Joice Toyota	
Uma carreira versátil _____	38
Silvio Holanda	

 ESTUDAR FORA

 na prática

UMA INICIATIVA
Fundação
Estudar 

APOIO


fundação
lemann

Novos Talentos da Gestão Pública

Conheça as trajetórias de brasileiros que estudaram no exterior para trazer melhores soluções para a administração pública no Brasil

Este livro reúne histórias inspiradoras de seis brasileiros que estão transformando a gestão pública no país. Eles atuam a partir de diferentes posições – são funcionários públicos concursados, consultores, empreendedores ou cargos de confiança em governos – e ajudam o Brasil a avançar do ponto de vista da gestão, de políticas públicas e, em última instância, dos serviços prestados pelo Estado à população.

As trajetórias desses seis profissionais têm, entre diversos pontos em comum, o fato de que todos eles buscaram aprimorar sua formação nas melhores universidades do mundo. De lá trouxeram conhecimento, exemplos e redes de

contatos para fazer um trabalho com melhor qualidade e maior impacto aqui no Brasil.

Produzido a partir de parceria entre o [Estudar Fora](#) e o [Na Prática](#) – portais voltados respectivamente para expandir a presença brasileira nas melhores instituições do mundo e potencializar a carreira de jovens talentos – este material tem o propósito de inspirar e informar aqueles que querem guiar suas carreiras no mundo das políticas públicas.

A advogada Ana Paula Martinez cursou o mestrado em Direito na Universidade de Harvard e atuou em um dos melhores escritórios do mundo na área de direito da concorrência – o Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, em Bruxelas –, reunindo credenciais para o convite de atuar no Ministério da Justiça, onde por quatro anos foi responsável por investigar práticas econômicas anticompetitivas no país, como formação de cartéis e obtenção de vantagens em licitações públicas.

A engenheira Joice Toyota, depois de experimentar o trabalho na administração pública como consultora e num cargo comissionado em secretaria de educação, fundou sua própria empresa, a Vetor Brasil, dedicada a recrutar, treinar e alocar talentos em órgãos de governo. O insight para definir sua linha de ação empreendedora surgiu durante o mestrado em Stanford, onde estudou políticas públicas e economia do setor educacional e teve grande interação com pesquisadores do Lemann Center, centro de estudos voltado à inovação na educação brasileira, construído em

parceria pela Fundação Lemann e a Escola de Educação da Universidade Stanford.

O jurista Daniel Vargas, após uma experiência de três anos na Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – incluindo um período de cinco meses como ministro interino – dedicou o doutorado em Harvard para aprofundar suas reflexões sobre como o direito pode atuar na base de projetos de desenvolvimento bem-sucedidos de país. Hoje, como professor da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, quer ajudar a formar novas lideranças com sensibilidade para enfrentar de forma profunda e original os desafios do Brasil.

E o jovem Bruno Santos, de 27 anos, que “não queria de jeito nenhum mexer com governo” enquanto cursava a faculdade de Economia, acabou tomando gosto pela administração pública, ao atuar como consultor e funcionário de uma empresa de economia mista, nas esferas de governo municipal, estadual e federal.

Hoje, encorajado pelas experiências que vem tendo no mestrado em administração pública na Universidade de Harvard – onde, em uma das aulas, presenciou uma simulação de negociação entre um embaixador de Israel e o “número 2 ou 3 da Palestina”, seus colegas de turma – pensa em dedicar parte de sua carreira à política, candidatando-se a um cargo eletivo num futuro próximo. Ana Paula, Joice, Daniel e Bruno são bolsistas Fundação Estudar, a organização responsável, entre outras

iniciativas, pelos portais Estudar Fora e Na Prática, dedicados a estimular jovens brasileiros a viver uma experiência acadêmica no exterior e a tomar decisões de carreira mais assertivas.

Já Camila Costa e Silvio Holanda, ambos Lemann Fellows, vêm prestando sua contribuição como servidores públicos de carreira. Camila está há 13 anos no Banco Central, onde atualmente lidera uma equipe responsável por produzir as estatísticas sobre investimentos no setor produtivo feitos por estrangeiros no Brasil e por brasileiros no exterior. Um de seus maiores aprendizados no mestrado em Política Econômica que cursou na Universidade de Illinois, em Urbana-Champaign, foi abordar os problemas de forma mais objetiva – uma cultura que vem buscando compartilhar com sua equipe diariamente.

Silvio, há duas décadas no setor público, já atuou em dois ministérios, uma agência reguladora e uma secretaria ligada à Presidência. Apesar da longa experiência no governo, ainda hoje experimenta novidades – atualmente, trabalha pela primeira vez no Legislativo, atuando como assessor técnico para assuntos econômicos e de infraestrutura no Senado Federal. Com sua ampla experiência, Silvio dá ótimas dicas para quem quer trabalhar no governo encontrar um posto adequado à própria personalidade. E garante: no Estado há espaço para os mais diversos perfis profissionais.

Boa leitura. E, quem sabe, eventualmente, boa viagem.



» **Ana Paula Martinez**

Pela justa concorrência

A advogada destaca-se numa área do Direito que coíbe práticas anticompetitivas, como formação de cartéis e obtenção de vantagens em licitações. O mestrado em Harvard rendeu-lhe credenciais para assumir uma diretoria no Ministério da Justiça e atuar em casos de cooperação internacional

A

na Paula Martinez é um nome de destaque do Direito na área de concorrência – nacional e internacionalmente. Este ano, foi eleita o melhor advogado do mundo no setor, entre aqueles com menos de 40 anos de idade, no prêmio promovido pela publicação britânica especializada *Global Competition Review* (GCR). Foi a segunda vez que a jurista, natural de Vitória, no Espírito Santo, e naturalizada espanhola em função da descendência paterna, venceu essa categoria da competição, que este ano ocorreu em Washington, nos Estados Unidos, com direito a cerimônia de smoking, numa espécie de “Oscar da concorrência”.

Pela larga experiência acumulada na área – incluindo a atuação na Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, entre 2007 e 2010 – é frequentemente chamada a prestar consultorias a organizações internacionais, como o Banco Mundial e as Nações Unidas, em sua divisão para o comércio e desenvolvimento (UNCTAD).

A entrada de Ana Paula na seara das práticas econômicas anticompetitivas, lidando com cartéis, processos de licitação pública, fusões e aquisições de empresas, começou no quarto ano da faculdade de Direito na Universidade de São Paulo (USP), em 2002. Foi quando um professor lhe recomendou um estágio no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), órgão federal responsável por analisar condutas prejudiciais à livre concorrência. A partir da experiência de um mês em Brasília, onde visitou pela primeira vez o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ), começou a gostar do trabalho feito na interseção entre Direito e Economia. E acendeu seu interesse em atuar, um dia, num cargo público suficientemente relevante para ter uma ação transformadora.

Daí em diante, sua carreira se encaminhou para a especialidade do Direito concorrencial. Fez mestrado na USP, estudando concorrência internacional e, em seguida, partiu para um segundo mestrado na escola de direito de Harvard, em 2005. Na universidade americana, além de fortalecer seu currículo, tomou intimidade com o sistema jurídico dos Estados Unidos, que até então desconhecia, e fez contatos ainda hoje muito importantes: “Três dos meus padrinhos de casamento vieram de lá – e não é que eu não tivesse amigos antes”, comenta. Do ponto de vista profissional, Ana Paula tinha colegas de turma que trabalhavam no escritório internacional considerado um dos melhores na área de Direito da Concorrência, o Cleary Gottlieb Steen & Hamilton. Pós-graduada, tirou a licença da “OAB americana” (na verdade, a “OAB de Nova York”, já que o sistema americano funciona por estado) e pleiteou também uma vaga no Cleary, indo atuar na unidade do escritório em Bruxelas, na Bélgica.

Oito meses depois, feliz com seu trabalho e sem data para voltar ao Brasil, recebeu uma ligação da Secretária Adjunta do Ministério da Justiça, Mariana Tavares de Araujo, convidando-a para tomar um café em Paris, onde estaria para uma reunião da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) dali a alguns dias. Atendendo ao convite, tomou um trem e, uma hora e quinze depois, estava sendo sondada para assumir a diretoria do Departamento de Proteção e Defesa Econômica do ministério,

onde seria responsável por investigar condutas anticompetitivas no Brasil e por dar pareceres sobre fusões e aquisições de empresas no país, posteriormente julgadas pelo Cade.

Quando o convite se concretizou, duas semanas depois, a advogada aceitou sem pensar duas vezes: “Por mais que eu quisesse continuar alguns anos ainda em Bruxelas, convite de governo você não controla quando bate à sua porta”, pondera.

POLÍTICA ANTICARTÉIS

Uma de suas principais realizações no Ministério da Justiça foi participar da criação da Estratégia Nacional de Combate a Cartéis, iniciativa que estruturou a cooperação entre os diferentes atores envolvidos no combate a esse tipo de crime para tornar as punições mais efetivas. “Na época, não existia um bom diálogo entre o Cade, que julgava as práticas de cartel do ponto de vista administrativo, e os órgãos responsáveis pela perseguição criminal aos formadores de cartel: a Polícia Federal, a Polícia Civil e o Ministério Público. O resultado era que quase ninguém ia para a cadeia no Brasil por esse tipo de crime.”

Como forma de entrar nessa cooperação, o Departamento dirigido por Ana Paula passou, então, a disponibilizar parte de seu orçamento para que autoridades criminais criassem unidades específicas de repressão a cartéis, reforçando seu capital humano e criando laboratórios de perícia destinados especialmente a essa finalidade. A partir do

incentivo, oito novos grupos foram criados pela polícia e pelo Ministério Pública, à época.

Desde a implementação da estratégia nacional, mais de 50 executivos brasileiros de diversos setores já foram condenados penalmente por prática de cartel – algo que, anteriormente, só costumava acontecer no setor de postos de gasolina e nos processos de licitação pública, onde se coibia a prática de cartéis no conjunto da repressão a outros tipos de crime, como adulteração de combustíveis, corrupção e lavagem de dinheiro.

A repressão ampliada para outras áreas e feita de forma mais severa, com risco real de prisão, tornou atrativo o programa brasileiro de leniência – como é chamado o primo da delação premiada, que, em vez de conceder atenuantes de penalidades a pessoas físicas, em troca de denúncias úteis a investigações do governo, o faz para empresas. A partir de então, o programa de leniência se tornou um dos importantes motores do trabalho do Cade.

Ana Paula se interessou tanto pela abordagem adotada no Ministério da Justiça que

acabou levando o assunto para seu doutorado na USP, onde estudou a coação a cartéis na interface do direito administrativo e do direito penal. “A repressão a cartéis só funciona se o sujeito acha que vai ser pego e que a sanção vai ser severa. Por isso é importante a punição penal. Aplicar multas multimilionárias, somente, acaba impondo sanções a pessoas que não tiveram nada a ver com aquela prática – para pagar a multa, a empresa demite funcionários, não paga fornecedores, deixa clientes na mão. Por isso, tem que haver um equilíbrio entre punição administrativa e penal”, analisa.

MEDIDA EXCEPCIONAL

Ainda no governo, Ana Paula e sua equipe coibiram a tentativa de uma empreiteira obter vantagens no processo de concorrência pela concessão da usina hidrelétrica de Santo Antônio, no Rio Madeira. O modelo da licitação previa que a concorrência seria vencida pela empresa que oferecesse ao governo o preço mais baixo da energia, obedecendo a um teto pré-estabelecido de R\$ 122 por megawatt-hora (MWh). Mas, antes do leilão, um dos concorrentes fez acordos de exclusividade com fornecedores de turbinas e geradores com fábricas no Brasil. Como esses componentes respondem por cerca de 30% dos custos de uma usina, a estratégia garantia que somente esta empresa teria preços competitivos na licitação.

**Eu brinco
que existe
processo de papel
e processo de
carne e osso.**

Os concorrentes, além de ter de importar turbinas e geradores, aumentando seus custos, ficariam sem acesso a linhas de financiamento do BNDES, que tinha regras específicas envolvendo apenas produtos fabricados em território nacional. Diante dessa situação, a equipe de Ana Paula pleiteou uma medida excepcional no Superior Tribunal de Justiça (STJ) para suspender a relação de exclusividade com os fornecedores. O parecer do STJ, favorável à suspensão, forçou um acordo da empreiteira com o Cade e aumentou o nível de competitividade da licitação, baixando o preço final muito além do esperado.

O lance vencedor do leilão, de R\$78,87 por MWh, foi 35,4% mais baixo em relação ao preço teto de R\$ 122 por MWh, representando uma economia de até R\$ 16,4 bilhões nos 30 anos da concessão. “Foi um caso super importante para mostrar o que uma boa pressão competitiva pode render em termos de economia para o governo e para a população”, analisa.

A agilidade da ação foi crucial para o resultado. “Eu brinco que existe processo de papel e processo de carne e osso. No processo de papel, você identifica o problema, instaura o processo, envia um monte de ofício e leva de sete a dez anos analisando a questão. Esse processo foi de carne e osso porque teve ritmo e, com uma combinação de medidas administrativas e judiciais, permitiu eliminar a restrição de concorrência antes do leilão. Se o leilão tivesse acontecido, eu posso garantir que até hoje a gente estaria discutindo o caso no

Cade. No fim do dia, o Cade ia impor uma multa multimilionária, que levaria a mais 15 anos de briga no Judiciário. E com muito pouco efeito prático para o Estado e a população”, comenta. Contribuiu também para o resultado efetivo o fato de a construção da usina ter um caráter prioritário para o governo federal, naquele momento – fazia parte das obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), com o objetivo de garantir o fornecimento de energia ao país, sem reviver o histórico de apagões.

Em função desse caráter prioritário, as licitações estavam sendo acompanhadas de perto pela imprensa. Além disso, a circunstância específica do caso – no qual foi possível configurar um dano iminente ao interesse público – tornou cabível entrar com uma medida excepcional numa instância superior da Justiça e obter rapidamente um parecer favorável.

COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

A experiência que Ana Paula acumulou nos Estados Unidos e na Europa, antes de ir para o governo, contribuiu para que ela pudesse atuar numa operação anticartéis, envolvendo o Brasil e outros quatro países numa operação conjunta das justiças brasileira e americana, além da Comissão Europeia (órgão executivo da União Europeia, com sede em Bruxelas). “Conhecer o sistema jurídico americano ajudou bastante porque Brasil e Estados Unidos têm tradições do direito muito diversas. Então foi importante saber em que caixinhas eles colocam os problemas para não ficar um ‘papo de maluco’.

E a experiência em Bruxelas ajudou a lidar com as autoridades da Comissão Europeia, porque, além de conhecer as regras deles, eu conhecia pessoas de lá. Esse tipo de cooperação só funciona se você tem a intimidade de pegar o telefone e ligar, porque, se mandar ofício para tudo, nunca vai acontecer. E essas relações você constrói ao longo de anos.”

O conhecimento sobre como funciona o sistema de concorrência em diversos países também faz com que a advogada seja frequentemente convidada a assessorar autoridades de outras nacionalidades e organismos internacionais. Depois que deixou o Ministério da Justiça brasileiro, a especialista

passou dois anos compartilhando sua expertise sobre cartéis com o governo da Colômbia, por exemplo. O convite foi feito por intermédio de um ex-colega de Harvard, que assumira a chefia da autoridade daquele país na área de concorrência. “Passava duas semanas por mês na Colômbia conhecendo a dinâmica da autoridade local e emitindo relatórios sobre o que eu achava que podia ser aprimorado”, lembra.

Já a pedido da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), avaliou o sistema de concorrência em Moçambique e opinou sobre a necessidade da criação de uma lei que regulasse o tema, indicando que modelo seria mais adequado



Ana Paula Martinez

à realidade do país. “Adoro fazer essas consultorias. Me sinto útil ao compartilhar minha experiência na área pública em benefício de outros países.”

PORTA-GIRATÓRIA

Dos quatro anos em que trabalhou no governo brasileiro, Ana Paula faz um balanço positivo. Trabalhava com uma equipe pequena, mas jovem, preparada e bem remunerada, com orçamento suficiente e autonomia. “A gente se via meio como ‘os 300 de Esparta’ – poucos, mas muito empenhados. O orçamento era bom – nem tão grande quando comparado com o de outros ministérios, mas com boas ideias a gente estabelecia mecanismos de cooperação e usava outros braços, no Ministério Público ou na Polícia Federal. E, apesar de lidar com casos muito sensíveis, que afetavam muitos interesses, não houve interferência política”, afirma.

Afeita ao trabalho sob pressão – coisa de quem aprendeu cedo a lidar com um volume grande de demandas sem se desesperar, por ter sido educada pelo pai no sistema espanhol, incluindo estudos em latim e provas no Consulado Geral da Espanha três vezes ao ano, ao mesmo tempo em que cursava o sistema de ensino brasileiro – fazia o que fosse necessário para não ter o trabalho atrasado pelo trâmite burocrático, ainda que o necessário fosse fazer as vezes de assistente e ir pessoalmente entregar documentos.

A parte desafiadora de trabalhar no governo, ela diz, foi interagir com o Congresso para costurar a aprovação da Nova Lei da Defesa da Concorrência, que instituiu no Brasil a obrigação da análise prévia dos atos de concentração econômica, já adotada na maior parte das legislações antitruste do mundo. “A lógica de trabalho do Congresso é outra”, diz. O projeto acabou sendo aprovado em 2011, quando a jurista já havia deixando o cargo no Ministério da Justiça.

Hoje Ana Paula voltou ao setor privado. É sócia do escritório Levy & Salomão Advogados, em São Paulo, um dos mais conceituados do país na área do direito empresarial. Representa clientes em investigações por práticas anticoncorrenciais nos mais diversos setores da economia e presta consultoria preventiva em matéria de *compliance* concorrencial e revisão de práticas comerciais. Além disso, assessora grupos econômicos com relação a fusões e aquisições de alta complexidade. Recentemente, num dos casos mais publicizados em que atuou no escritório, assessorou a empreiteira Camargo Corrêa, investigada na Operação Lava Jato, a firmar acordo de leniência com autoridades do Cade e do Ministério Público Federal.

Para seu futuro, imagina-se transitando entre as esferas privada e pública. “Gosto da ideia da porta giratória: ao longo da vida você circula entre governo e setor privado umas três ou quatro vezes. Acho saudável. Você se põe no lugar do outro, entende melhor os problemas, aprimora seu trabalho”, conclui.



» Bruno Santos

Um político em formação

O economista, aos poucos, ingressa no setor público. Em uma década, passou da posição de quem “não queria de jeito nenhum” trabalhar com governos ao plano de se candidatar a deputado estadual em 2022

B

runo Santos, 27 anos, é mineiro de Belo Horizonte. Sua mãe, professora, dá aulas para crianças do primeiro ao quarto ano no ensino público. O pai, engenheiro agrimensor, trabalha na demarcação de municípios e em processos de reforma agrária do estado de Minas Gerais. Embora sempre tenha admirado o fato de os pais exercerem funções benéficas à sociedade, como servidores públicos, achava pouco motivador os limites de impacto do trabalho exercido por eles.

“Em geral, o caminho do funcionário público é muito longo até ele conseguir assumir um cargo de gestão que possibilite tomar decisões que realmente impactem muita gente. Quando eu entrei na faculdade, não queria de jeito nenhum mexer com governo”, diz. Formado em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 2010, Bruno conquistou uma vaga na consultoria McKinsey, em São Paulo, para onde se mudou no ano seguinte com a intenção de trabalhar com o setor empresarial.

Integrado aos quadros da consultoria, no entanto, soube que a empresa havia passado a oferecer seus serviços também a governos e resolveu experimentar o trabalho com a gestão pública, na confortável posição de quem ajuda de fora.

UM PÉ NA GESTÃO PÚBLICA

Passou oito meses trabalhando num plano de ação para a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, que tinha por objetivo a ambiciosa meta de colocar o estado entre os 30 melhores sistemas de ensino do mundo até 2030. O consultor liderou a equipe que tratou da reformulação do Ensino Médio, que tradicionalmente sofre uma grande queda no número de matrículas, já que muitos adolescentes deixam de frequentar a escola durante essa fase do ensino ou antes mesmo de iniciá-la, dando os estudos por encerrados ao fim do ensino fundamental.

O projeto elaborado por Bruno e sua equipe propunha que São Paulo seguisse o modelo de Ensino Médio integral adotado anos antes no estado de Pernambuco, com dedicação exclusiva dos professores e foco em ajudar os estudantes a construir e colocar em prática seus projetos de vida.

“Uma coisa super importante era colocar os alunos em contato com pessoas que saíram da mesma realidade que eles e mudaram de vida. Porque, sem conviver com gente que fez o Ensino Médio ou a faculdade, eles não enxergam os benefícios de seguir estudando, nem se sentem capazes de ir mais longe”, explica. Em contato com os resultados do trabalho no qual se inspirou – que, além de números, incluía casos concretos de alunos que se aventuraram em profissões de nível superior antes consideradas irreais por eles mesmos – foi tomando gosto pelo trabalho com a administração pública.

Em seguida, o economista atuou como consultor em duas frentes de trabalho que lhe renderam outro aprendizado importante: ter capacidade de articulação para concretizar projetos de maior abrangência é, ao mesmo tempo, crucial e um baita desafio. Junto com outros seis profissionais da McKinsey, Bruno passou oito meses na Casa Civil, estruturando um sistema de acompanhamento de políticas públicas para o governo Dilma Rousseff, no início de seu primeiro mandato. A ideia era formular uma agenda de monitoramento dos projetos, organizando uma ordem de

prioridade, e fornecer ferramentas para a avaliação periódica das iniciativas.

“Foi muito interessante conhecer a dinâmica do governo federal. Por um lado, ele está muito no foco da mídia e da população; por outro está mais distante da implementação. No geral, qualquer política do governo federal, para ser implementada, depende de um outro ente da federação que é independente, e que muitas vezes tem interesses diversos e pode escolher não aderir a essa política. Ou seja, requer uma parte de articulação institucional muito forte.” Adiante, o economista atuou por dois meses num projeto de municipalização de um programa estadual de educação no governo de Minas Gerais, onde o trabalho de articulação feito pela Secretaria de Educação foi, em sua avaliação, crucial para que todos os municípios do estado aderissem à iniciativa, “independentemente de partido e sem contrapartida de verba”, frisa.

A essa altura, tendo concentrado no setor público dois terços dos trabalhos realizados pela McKinsey, Bruno já havia percebido que algumas “verdades” tão repetidas a respeito do setor não passavam de estigmas. Entre elas, a máxima de que “funcionário público não trabalha”. “É coisa de uma minoria, não muito diferente do que acontece em grandes empresas, sobretudo as familiares”, avalia.

Também pôde constatar que a corrupção, embora obviamente exista, não está por toda parte. Pouco a pouco, foi identificando as dificuldades reais da administração pública –

entre elas, a quase nula troca de experiências entre gestões de diferentes estados e cidades, mesmo quando alinhadas politicamente, desperdiçando aprendizados que poderiam levar a mais avanços, e o fato de muitos servidores experientes e qualificados tecnicamente não receberam formação para gerir.

AGORA, PARA VALER

Mesmo ciente das dificuldades, o contato com a administração pública através do trabalho de consultor acabou despertando em Bruno a vontade de ir um pouco além: atuar de dentro da estrutura governamental, para ter não só a oportunidade de planejar os projetos voltados à população, mas também implementá-los. “Planejar é ‘fácil’, implementar é que são elas. Lógico que, no planejamento, a gente pensa nas dificuldades para implementar e participa do início da ação, mas na hora que as coisas estão começando para valer, o consultor sai. Colocar em prática pode ser muito mais frustrante, mas também muito mais recompensador.”

Os desafios são gigantesco, mas os aprendizados também são muito grandes.

Aproveitando uma oportunidade prevista na carreira da McKinsey – de passar o terceiro ano fora da empresa, trabalhando em outra companhia, numa ONG ou num governo de livre escolha para experimentar o ponto de vista do cliente –, cavou uma oportunidade de atuar na Prefeitura de São Paulo. Mais precisamente na SP Negócios, empresa de economia mista que funciona como um braço da Prefeitura para relacionamentos com o setor privado.

Vinculada à Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico, a SP Negócios atua atraindo investimentos para eventos e projetos da administração municipal, articulando parcerias público-privadas e criando iniciativas que melhorem o ambiente de negócios na capital, com ações que vão do incentivo fiscal a estímulos para atrair empresas para mais perto da massa de trabalhadores – melhorando ao mesmo tempo a produtividade e a mobilidade urbana, por exemplo.

Bruno vislumbrou a oportunidade quando soube que seu ex-chefe na McKinsey, Marcos Cruz, fora convidado a assumir o cargo de Secretário de Finanças da Prefeitura. “Liguei para ele e me coloquei à disposição para ajudar onde fosse necessário”, conta. Entre as ações que tocou na SP Negócios, o jovem liderou a elaboração e o início da implementação de um

projeto que tinha por objetivo agilizar a abertura de empresas na capital.

A meta inicial era reduzir o tempo gasto com a burocracia de 100 dias, a média da época, para apenas cinco. Para atacar esse desafio, boa parte do processo de registro das empresas está sendo centralizado num portal da internet, substituindo idas seguidas a guichês e análises manuais feitas por equipes da Prefeitura.

A meta ainda não foi integralmente atingida, mas o tempo médio de abertura de uma empresa em São Paulo caiu para 36 dias em 2014, levando a cidade para o 2º lugar no Índice de Cidades Empreendedoras - ranking que avalia o ambiente de negócios nas capitais brasileiras produzido pela Endeavor, organização não governamental que atua no apoio a empreendedores de alto impacto.

Com essa experiência, Bruno compreendeu que nem tudo na melhoria da eficiência no setor público está ligado à gestão de processos. Para desburocratizar ao máximo o registro das empresas, ele diz, seria necessário realizar algumas mudanças estruturais. “Um dos grandes gargalos do processo de abertura de empresas, por exemplo, é a liberação do alvará. O problema é que a fiscalização prévia para liberação de alvará é sempre precária. Seria necessária uma equipe gigantesca para fiscalizar previamente todos os prédios em São Paulo – tanto é que a maioria dos edifícios das empresas funciona de forma irregular. A fiscalização prévia gera uma fila enorme, que dá abertura a processos de corrupção.

Várias empresas se beneficiam disso – elas conseguem a liberação antes e constroem na frente dos concorrentes, criando uma barreira de entrada no mercado. Em qualquer lugar do mundo onde uma empresa é aberta de forma rápida, o empreendedor faz tudo on-line. Depois só assina os documentos – digitalmente ou entrega pessoalmente ou via correio – assumindo todas as responsabilidades. Se algo acontecer, ele é penalizado severamente.

Mas, para fazer isso, é necessário um nível de confiança na sociedade que a gente está longe de ter. O brasileiro ainda demanda que o poder público faça essa intermediação da confiança que a gente não tem um no outro” argumenta.

Bruno diz que, apesar de todas as dificuldades encontradas para implementar os projetos da SP Negócios, foi o governo no qual mais gostou de trabalhar. “É um governo que tenta implementar políticas públicas com base em evidências, técnico e aberto a propostas.” Um dos principais aprendizados que o economista levou de sua passagem pela empresa da Prefeitura foi perceber o quão importante – e ao mesmo tempo difícil – é se comunicar com a população de forma eficiente e conseguir mobilizá-la a ponto de fazê-la influenciar decisões com o potencial para trazer benefícios à sociedade.

DIÁLOGO COM A SOCIEDADE

Essa constatação o inspirou a criar, em 2014, uma *startup* com outros sete amigos de Belo Horizonte: a Projeto Brasil que, nas

palavras de seus fundadores, “sonha e busca tornar a política brasileira mais transparente, competente e democrática”.

Com um orçamento de R\$ 65.000 obtido no Seed – sigla para *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development*, programa do governo de Minas Gerais de incentivo à cultura do empreendedorismo e da inovação no estado –, o grupo lançou, durante a campanha para as últimas eleições presidenciais, um portal na internet dedicado a contribuir para a informação dos eleitores.

O site traçou um comparativo dos planos de governo de cada candidato à Presidência e trouxe ainda um teste cego, que permitia aos eleitores avaliar propostas dos candidatos sem saber de quem eram, a priori. O objetivo era tentar resguardar a avaliação de qualquer viés ou preconceito.

Ao fim das avaliações, o eleitor ficava conhecendo o autor de cada proposta e era informado sobre quem era o candidato mais alinhado com suas convicções – aquele que recebeu mais pontos. “A ideia era dar ferramentas para cada pessoa amparar melhor o próprio voto, sem tentar convencer ninguém a votar em um candidato ou em outro”, esclarece.

O grupo planeja realimentar o site para as eleições municipais deste ano, com o foco em combater a desinformação que se dissemina através das redes sociais de forma poderosa. Segundo levantamento realizado recentemente por um pesquisador da Universidade de Columbia, nos Estados Unidos, informações

falsas que “viralizam” tendem a circular três vezes mais que as informações verdadeiras que tentam corrigi-las.

Para lidar com a questão, os sócios do projeto pretendem lançar um jogo que ponha à prova os conhecimentos da população sobre temas que são muito discutidos, mas na realidade pouco conhecidos – por exemplo, a qualidade da educação pública (que pode ser medida através do percentual de alunos brasileiros que possuem um aprendizado adequado para sua fase escolar) ou valor gasto com programas de assistência social como o Bolsa Família.

“Nossa hipótese e nossos testes têm mostrado que as respostas devem ser bem discrepantes da realidade. As pessoas ainda discutem muito baseadas em ‘achismos’, em preconceitos ou nas referências da própria vida. Conheço gente que acha que a renda média do brasileiro é R\$ 10.000 porque isso é o que o pai dela ganha”, diz.

Numa segunda fase do Projeto Brasil, que deve ser iniciada no segundo semestre de 2017, o grupo quer criar um sistema de avaliação de serviços públicos, on-line e off-line, para captar as impressões dos mais diversos extratos sociais da população. “Hoje em dia é difícil avaliar o mandato de um político. Você conversa com seus amigos, lê matérias nos jornais, vê o que mudou na sua vida, mas geralmente avalia de forma mais subjetiva. A gente quer criar indicadores tangíveis que ajudem a fazer essa avaliação – botar a população para responder quanto

tempo esperou na fila do hospital, por exemplo, usando SMS ou totens no local”, explica. Depois de seis, oito anos, haverá uma base de dados que permita comparar se o tempo de fila para atendimento nos hospitais aumentou ou diminuiu.

Esse tipo de avaliação, acredita Bruno, pode ser útil a governos que possuem contratos de parcerias público-privadas cuja remuneração dos parceiros está condicionada à qualidade dos serviços – e que hoje fazem essa avaliação de maneira pouco objetiva. O economista imagina que, se conseguirem fazer um piloto numa cidade de pequeno ou médio porte, há chances de gerar um case com apelo para ser replicado por outros governos.

“O grande lance vai ser achar um Prefeito maluco que tope testar. Tudo o que a gente descobrir será publicado. Por outro lado, o Prefeito vai ter, de graça, a oportunidade de ter uma resposta muito grande da população. Se a situação for muito ruim, pode ainda colocar a culpa no gestor anterior e aproveitar o indicador para melhorar”, calcula.

O brasileiro ainda demanda que o poder público faça essa intermediação da confiança que a gente não tem um no outro

DE VOLTA AOS ESTUDOS: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E BUSINESS

Atualmente, Bruno vem dedicando-se parcialmente ao Projeto Brasil. Aproveita as férias do mestrado, que vem cursando desde agosto de 2014, para trabalhar no projeto de forma mais intensiva. O economista está morando em Cambridge, nos Estados Unidos, onde cursa o MBA – já previsto na carreira da McKinsey – no Massachusetts Institute of Technology (MIT), e, em paralelo, frequenta o mestrado em administração pública (MPA) na Universidade Harvard. Como foi aprovado para o MBA antes do MPA, irá concluir o curso em três anos – quando volta para a consultoria, que custeou parte de seus estudos.

O jovem só tem visto vantagens na dupla formação. Primeiro porque quer ter a possibilidade de atuar na esfera pública, ao longo da vida, a partir de diferentes posições no governo ou no setor privado. Em segundo lugar, porque o perfil dos cursos é complementar: “No MBA, as aulas muitas vezes são focadas em casos. Já no MPA, são mais teóricas e questionadoras”, comenta.

Além disso, nos dois cursos Bruno convive com pessoas de meios muito diversos – enquanto na escola de administração do MIT desfruta da companhia de gente interessada sobretudo em empreendedorismo social e *impact investing*, na escola de governo de Harvard tem como colegas pessoas que atuam em governos, ONGs e entidades internacionais, como a Organização das Nações Unidas e o Banco Mundial.

A rede de contatos acumulada nas duas escolas foi útil, inclusive, para dar mais projeção à Brazil Conference, evento voltado à busca de soluções para problemas atuais do Brasil que, este ano, teve a organização coordenada por Bruno e outras duas pessoas.

Nas aulas de empreendedorismo do MBA, o economista já teve alguns insights para o Projeto Brasil: entre eles, a importância de ter uma equipe mais enxuta – hoje com apenas três pessoas, no lugar das oito iniciais – e de distribuir a participação na empresa de forma a motivar aqueles que dispõem de mais tempo de dedicação – e não em partes iguais, como fizeram no início, porque era mais simples.

Já nas aulas do MPA, vem ampliando seus horizontes, “conhecendo um pouco de tudo” – o que inclui estudos sobre democracia, sistemas políticos, educação, transporte público, violência e desigualdade –, além de fortalecer uma vontade que já vem alimentando há algum tempo: entrar para a política.

“Após as atuações no governo, percebi que a política brasileira tem vários problemas, principalmente a falta de transparência e de instrumentos efetivos de participação da população. Desde então, venho tentando transformar a política do ‘lado de fora’, via iniciativas como o Projeto Brasil, mas cada vez mais estou convencido de que precisamos de mais pessoas querendo transformar a política ‘por dentro’”, justifica.

ENCONTRO COM A POLÍTICA

No mestrado em administração pública, Bruno tem frequentado algumas aulas especificamente voltadas a aspectos da vida política – entre elas, uma com o sugestivo nome de *The Making of a Politician* – em que aprende a debater, falar em público, dar entrevistas, negociar e planejar uma campanha eleitoral. Numa atividade, pôde presenciar a simulação de uma negociação de terras entre um embaixador de Israel e o “número 2 ou 3 da Palestina”, seus colegas de turma.

“Parecia uma discussão real. São coisas que a gente vê na mídia e de repente está acontecendo na sua frente. Foi super enriquecedor”, conta. As provocações de um professor – segundo o qual a tão disseminada ideia de que “nenhum

político presta” é “propaganda dos políticos ruins para fazer reserva de mercado”, incentivando os alunos a ocuparem seus lugares – também têm lhe deixado instigado.

“Sempre pensei em me tornar Secretário ou Ministro, algum dia, talvez assumir um cargo no Executivo, mas nunca em mexer com ‘política para valer’. Hoje minha cabeça é completamente diferente: já vejo grande valor no Legislativo e até acho que é importante para quem assume um cargo Executivo ter experiência no Legislativo para entender como funcionam os dois mundos”, analisa o jovem, que pretende se candidatar nas eleições de 2022, provavelmente ao posto de deputado estadual por Minas Gerais.

ALTERNÂNCIA DE CARREIRA

Embora queira dar sua contribuição para a vida pública atuando também em cargos eletivos, Bruno diz que não pretende traçar uma carreira de trinta anos na política. “Acho que é importante ter menos políticos de profissão.

Penso que os políticos deveriam ter alternativa de sair dos seus cargos, ter como tirar o ganha pão de outro lugar. Se não, acaba tendo incentivos errados.”

Aos jovens que, como ele, querem trabalhar no setor público, Bruno aconselha: “Não deixe que os preconceitos e medos de trabalhar com gestão pública ou com política bloqueiem você. Os desafios são gigantescos, mas os aprendizados também são muito grandes. Não é porque você trabalhou no governo que as empresas não vão te valorizar depois”.

E dá uma dica: “Se você tem intenção de trabalhar no setor público, quanto antes melhor. Depois de muito tempo no setor privado, você começa a achar que é muito bom, que vai entrar no governo e mudar tudo. E não é bem assim. Tenho visto muitas pessoas com essa mentalidade entrando para a gestão pública e quebrando a cara. Há muita coisa importante sobre a democracia que a gente precisa aprender”.

A portrait of Camila Costa, a woman with long blonde hair, smiling. She is wearing a white blouse with a large bow at the neck and a dark, textured cardigan. The background is a solid light blue color.

» Camila Costa

Senso de pertencimento

Servidora do Banco Central há 13 anos, a economista avalia que sua vocação para trabalhar com questões nacionais é maior que os muitos desafios que enfrenta ao atuar na esfera pública

A

inda durante a graduação em Economia, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Camila Costa descobriu sua afinidade por temas como taxas de juros, políticas de crédito e outras variáveis envolvidas na chamada macroeconomia, área que se dedica ao estudo das dinâmicas econômicas de países ou regiões. Foi natural para ela, portanto, imaginar uma carreira no setor público, onde teria seu cotidiano pautado por questões amplas da vida econômica nacional. Logo depois de formada, Camila prestou concurso para o Banco Central, onde ingressou em 2003.

Em 13 anos como servidora do órgão federal, ela já passou pela Divisão de Operações de Câmbio e pela Consultoria de Conjuntura Econômica. Atualmente, trabalha no Departamento Econômico do Banco Central, setor que produz uma série de estatísticas sobre a economia do país – dados sobre a situação fiscal, dívida externa, reservas internacionais e estatísticas bancárias, entre outros. Camila lidera uma equipe de quatro pessoas responsáveis pela apuração dos investimentos diretos – em termos mais simples, sua equipe produz as estatísticas sobre investimentos no setor produtivo feitos por estrangeiros no Brasil e por brasileiros no exterior. “A gente trabalha como se fosse uma fábrica de números. Pega informações de milhares de fontes diferentes, como dados contábeis de companhias abertas ou dados cambiais, para construir cada estatística”, explica a economista.

As estatísticas sobre os investimentos diretos – que representam cerca de um quarto do PIB do Brasil – ajudam a formar o retrato da situação econômica do país em determinado momento, e, assim, servem para balizar nossas políticas econômicas. “Sem esses dados, o governo não tem condições de tomar suas decisões. É como querer conduzir um transatlântico sem instrumento de navegação”, compara. As estatísticas sobre investimentos diretos são também referência para as empresas do setor privado, ao decidirem em que novos mercados irão investir, por exemplo, e para os pesquisadores da área econômica.

PARA VER DE FORA

Depois de uma década de experiência acumulada no setor público, vivenciando suas possibilidades e desafios, Camila decidiu voltar à academia para aprimorar suas competências profissionais. Tendo já cursado um MBA em finanças bancárias na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), no início da carreira, desta vez optou por uma universidade no exterior. “Tive vontade de estudar nos Estados Unidos pela excelência acadêmica e para ter um ponto de vista diferente sobre nossos problemas. Às vezes, imersa na rotina, você acha que só tem um jeito de entender e de resolver as coisas”, explica.

O mestrado em Política Econômica na Universidade de Illinois, em Urbana-Champaign, nos Estados Unidos, a atraiu em especial por se tratar de um mestrado em economia aplicada – “nas universidades americanas, essa abordagem é mais comum no PhD, mas eu não queria ir direto para o doutorado, pois estava há bastante tempo sem estudar”, comenta. Aprovada na primeira tentativa para o programa, Camila avalia que o mais importante para ter obtido sucesso no processo de seleção foi elaborar um *statement of purpose* com foco e simplicidade, mas com uma dose de paixão.

A economista diz que seu principal aprendizado durante os estudos na Universidade de Illinois, entre 2012 e 2013, foi simplificar a solução dos problemas. “Os americanos, no geral, têm um jeito direto e pragmático de abordar as questões. Isolam

os problemas, fatiam em várias partes e vão solucionando. Veem o que já deu certo em outras situações e tentam ir na mesma direção, sem querer reinventar a roda. É simples e sofisticado ao mesmo tempo.”

REPOSICIONAMENTO INTERNACIONAL

O pragmatismo aprendido e exercitado durante a experiência no exterior serviu, por exemplo, para Camila cumprir uma missão que lhe foi dada dez meses após retomar o trabalho no Banco Central. Ela recebeu a responsabilidade de liderar a equipe que iria desenvolver e implementar uma nova maneira de calcular os lucros reinvestidos no Brasil – leia-se: a parcela dos lucros de empresas internacionais sediadas no país que, em vez de remetidos às matrizes no exterior, permanecem aqui, gerando um reinvestimento. Os lucros reinvestidos constituem uma parte importante do investimento direto no país – por sua vez, um item crucial para o financiamento do déficit brasileiro em contas externas.

O cálculo não era feito desde a década de 1990. “Como o número que a gente tinha era ruim, o país não reportava. Então, havia sempre uma linha em branco na estatística internacional do Brasil”, conta Camila. O dado produzido com a nova metodologia, desenvolvida a partir de parâmetros fornecidos pelo FMI, foi publicado pela primeira vez em 2015, com dados referentes a partir de janeiro de 2014. Posteriormente, a equipe também produziu números retroativos até 2010.

“Foi um trabalho difícil pois não havia uma receita pronta. Houve um processo de criação da metodologia, com várias tentativas e erros, até que chegamos ao produto final”, explica. Um dos trabalhos mais complexos de sua carreira e que precisou ser feito com agilidade, em apenas cinco meses. Hoje, a estatística é divulgada mensalmente e faz parte da rotina do noticiário econômico. “O Brasil foi muito elogiado nos fóruns internacionais por ter retomado e aprimorado esse cálculo”, diz a economista.

Na prática, Camila explica, o impacto esperado deste trabalho é, além da adequação aos padrões internacionais e do aumento da credibilidade do Banco Central do Brasil, o correto direcionamento de políticas que atinjam o déficit brasileiro em contas externas. A nova metodologia mostrou que a maneira como o dado era calculado anteriormente subestimava a posição do país no ranking de investimentos internacionais. Em 2014, por exemplo, o investimento direto no Brasil foi 10% maior do que o que se estimava.

CONHECIMENTO COMPARTILHADO

Camila diz que se preocupa em não perder, no dia a dia, as referências do que aprendeu fora, buscando transmitir os valores e conhecimentos adquiridos por ela aos membros da equipe que não tiveram a oportunidade de fazer uma especialização no exterior. “É um exercício diário. Tento trazer mais objetividade para as nossas reuniões e atualizar a equipe sobre o que está mais em voga para a gente não perder tempo discutindo coisas que, internacionalmente, já

estão ultrapassadas”, exemplifica.

Em termos de conhecimento de ponta, uma das grandes referências para seu trabalho são as discussões da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Ela representa o Brasil no Comitê de Investimentos Diretos da organização. “A OCDE está sempre na fronteira do conhecimento na minha área, discutindo o próximo passo. Então, quando vou aos encontros, busco aprender o máximo a partir das discussões e compartilhar com a equipe depois, tanto em momentos formais quanto no dia a dia, tentando colocá-las em prática dentro da nossa realidade.”

A economista tem ainda outros espaços para compartilhar seu conhecimento para além dos quadros do Departamento Econômico do Banco Central. Como professora do curso de pós-graduação do Centro Universitário IESB, em Brasília, desde 2014 atua na formação de pessoas que, em sua maioria, já trabalham como gestores públicos, contribuindo também dessa maneira para qualificar os serviços prestados à população.

Já na Universidade do Distrito Federal (UDF), dá aulas no MBA em finanças – onde o perfil dos alunos, segundo Camila, é de profissionais de bancos e empresas que não tiveram uma formação tão sólida na graduação e agora buscam conhecimentos complementares.

A professora diz que encorajaria os jovens interessados em administração pública a buscar uma carreira no Estado – desde que estejam cientes dos desafios. “Existe a burocracia, você

encontra dificuldades absurdas para coisas banais. Muitas vezes tem que ser criativo e nadar contra a corrente para fazer as coisas acontecerem”, avisa.

A economista diz que, em períodos de instabilidade política, como a que o Brasil vive, torna-se especialmente difícil fazer inovações. “Em momentos de crise, ninguém quer se expor. As pessoas ficam com receio de colocar em prática algum aprimoramento que estava programado e, à frente, serem questionadas de modo negativo. Então, fica todo mundo fazendo o feijão com arroz, esperando um momento mais calmo, mais propício para fazer mudanças”, explica.

Para fazer um bom trabalho, ela diz, ajuda pensar no Estado como algo “eterno”, que depende de questões maiores que ideologias partidárias. “Quem atua nessa área tem que estar imbuído de um sentimento de bem comum. É para quem realmente tem aptidão, coragem e quer transformar”. Como uma dessas pessoas, Camila diz que pretende continuar perseguindo padrões altos de qualidade no setor público. “Meu lugar é esse.”

**Quem
atua nessa
área tem
que estar
imbuído
de um
sentimento
de bem
comum.**



» Daniel Vargas

Um novo projeto de país

Aos 30 anos, ele se viu na posição de ministro interino da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Hoje, professor da Fundação Getúlio Vargas, quer ajudar a formar novas lideranças para enfrentar de forma profunda e original os desafios do Brasil

O

mineiro Daniel Vargas, hoje com 37 anos, vem construindo atuação no Direito a partir de uma perspectiva diferente daquela que mais comumente faz parte da vida de um jurista. Em vez de se concentrar em compreender o comportamento dos juízes e a maneira como decidem casos a fim de desempenhar um bom papel nos tribunais, Daniel busca estudar e aplicar o direito como ferramenta que ajude a compreender e a resolver os grandes problemas do país. “O direito está na base da organização de todos os aspectos da vida social. A maneira como o Estado age ou como a economia funciona é definida pelo direito. O modo como as pessoas se comportam é altamente influenciada por ele. Por isso, me interessa muito a reflexão sobre como as leis podem ser criadas para ajudar a resolver nossos desafios – mais do que interpretar as leis que já existem.”

Graduado pela Universidade de Brasília (UNB) e com dois mestrados – um na UNB e outro na Universidade de Harvard, Daniel foi convidado a trabalhar, em 2007, na Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), órgão de Estado com status de ministério, criado naquele ano para formular políticas públicas de longo prazo voltadas ao desenvolvimento do país. “Dialogando com lideranças políticas de todos os partidos, empresários e organizações da sociedade civil, a SAE elaborou projetos com potencial de sobreviver aos ciclos eleitorais. Vários deles foram implementados por diversas instâncias de governo.”

O jurista ingressou na secretaria como assessor. Meses depois, passou a chefe de gabinete e, em seguida, a secretário de Desenvolvimento Sustentável. Nesta função, participou da elaboração do projeto de regulamentação fundiária da Amazônia, que, em 2009, originou a lei federal que permitiu aos municípios dos nove estados componentes da Amazônia Legal tomarem a frente e acelerarem o processo de regularização de suas terras, originalmente pertencentes à União. “São regiões muito jovens”, afirma. “Em várias dessas cidades, até a sede da Prefeitura é território federal. Nessas regiões, o processo de desenvolvimento urbano começa com a demarcação das terras.”

Quando o projeto foi iniciado, lembra Vargas, menos de 5% das terras de toda a Amazônia Legal tinham sua situação jurídica resolvida. Ou seja, em uma área correspondente à Europa Ocidental, onde viviam mais de 25 milhões de pessoas espalhadas, não se sabia quem eram os donos de 95% das terras. “Um caos fundiário: em um ambiente de insegurança jurídica como esse, prevalece a lei do mais forte e prosperam atividades econômicas como a extração ilegal de madeira ou a pecuária extensiva, ambientalmente insustentáveis”, diz. “Sem resolver esse problema jurídico – separando o que é terra pública e o que é terra particular –, a Amazônia estaria condenada à pobreza e à degradação ambiental”, prossegue. Este é, segundo o jurista, um exemplo de como é necessário olhar a questão do desenvolvimento sustentável no país também do ponto de vista jurídico, e não apenas econômico ou moral – “de pessoas más que cortam as árvores”.

MINISTRO AOS 30

Depois de nove meses na divisão de Desenvolvimento Sustentável da SAE, Daniel assumiu ainda o cargo de secretário-executivo – uma espécie de coordenador geral das atividades do ministério. E, em junho de 2009, após a saída do ministro Roberto Mangabeira Unger, teve a oportunidade de atuar como ministro interino, aos 30 anos de idade. O projeto elaborado por Bruno e sua equipe propunha que São Paulo seguisse o modelo de Ensino Médio integral

adotado anos antes no estado de Pernambuco, com dedicação exclusiva dos professores e foco em ajudar os estudantes a construir e colocar em prática seus projetos de vida.

A experiência de cinco meses na posição de ministro, “dura e valiosa”, segundo Vargas, permitiu-lhe conhecer o Brasil mais de perto. Após visitar todos os estados brasileiros, entre capitais e cidades do interior, pôde ver com mais clareza o potencial que reside na diversidade do país. “O Brasil é muito mais diverso do que a gente consegue imaginar olhando de longe”, diz. Além disso, passou a enxergar o Brasil como um país empreendedor e aberto ao novo. “Você viaja pelos estados e vê pessoas que o tempo todo estão tentando resolver os desafios do dia a dia. Nós somos tudo, menos um povo cansado”, avalia.

Vargas impressionou-se com a capacidade de realização da população brasileira, depois de conhecer de perto experiências como o agronegócio exportador do Centro-Oeste – “que, em meio século, transformou-se na agricultura mais moderna do mundo, respondendo hoje por um terço do PIB brasileiro” – e o boom de empreendedorismo das cidades pequenas e médias de áreas pobres do Nordeste. “Enquanto parte da academia e da política enxerga o país imerso numa briga entre mercado e Estado, a vida real mostra que a gente tem um povo fazendo as coisas acontecerem. Nós temos uma grande vocação empreendedora reprimida.”

O posto assumido interinamente também possibilitou a Vargas conhecer parte

significativa da elite brasileira – empresários, ministros, governadores, senadores, líderes da sociedade civil e da mídia – e lhe mostrou que, ao contrário do que imaginava, não são necessárias virtudes heroicas para se chegar a posições de liderança e comando. Se, por um lado, o jurista saiu da experiência à frente do ministério mais otimista em relação ao Brasil, saiu também mais desafiado.

Movido pela sensação de que construir uma ponte entre o Brasil real e o mundo da política exigiria mais do que o que ele possuía naquele momento, decidiu deixar a SAE e iniciar o doutorado em Harvard, para o qual tinha sido aprovado logo após concluir o mestrado. Durante a nova fase de estudos na prestigiosa universidade americana, aprofundou suas reflexões sobre como a matriz jurídica está na base de projetos de desenvolvimento bem-sucedidos.

FEDERALISMO SOLIDÁRIO

Para Daniel, a forma como o Estado brasileiro organiza as competências e ações dos entes federados na prestação dos serviços educacionais, por exemplo, não contribui para o nosso desenvolvimento. Em sua visão, o setor educacional precisa resolver questões de organização institucional, e não apenas avançar em termos de financiamento ou de prioridades políticas, como muito se discute. Isso porque, de um lado, o Estado não oferece assistência às regiões com os problemas educacionais mais graves – não por acaso, as que menos

têm capacidade de se organizar para oferecer uma educação de qualidade. De outro lado, dá pouca ou nenhuma autonomia às ilhas de excelência educacional do país.

“Com uma estrutura tão engessada, a gente impede o avanço das escolas e das regiões que já demonstram uma capacidade de oferecer serviços educacionais excelentes e poderiam ter mais liberdade para investir seus recursos”, avalia. Na visão de Daniel, um dos caminhos possíveis para lidar com esse problema seria a reorganização da estrutura do federalismo brasileiro para se construir uma nova dinâmica de inovação, compartilhamento de experiências e resgate das escolas em pior situação.

“Esse é um problema eminentemente jurídico”, diz. “O Brasil deveria lançar uma mobilização federativa pela educação – construir um corpo de lideranças públicas e privadas de excelência nos três níveis da federação com a participação da sociedade civil para ajudar as regiões que mais precisam a construir alguma capacidade de gestão e de organização dos serviços educacionais que permitam a elas sair de sua situação crítica”, conclui.

Além disso, ele afirma, é fundamental libertar os que já estão mais avançados para mostrar o caminho de sucesso ao resto do Brasil e amplificar canais de trocas de experiência para quem está no meio. “Numa sociedade bem organizada, alguém tem que fazer isso. A sociedade civil e o mercado têm papéis importantíssimos a cumprir nesse sentido, mas não dá para prescindir do Estado

em um país grande e desigual como o Brasil. Precisamos de um federalismo mais solidário, meritocrático e inovador.”

SENSIBILIDADE NACIONAL

Após a conclusão de seu doutorado, em 2013, Daniel retornou ao país e, no ano seguinte, juntou-se novamente aos quadros da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência, onde ajudou a formular um projeto de qualificação do ensino básico e de fomento ao empreendedorismo no Brasil. Seis meses depois, no entanto, deixou o governo, em função do momento político atribulado. Em outubro de 2015, a Secretaria de Assuntos Estratégicos foi extinta por uma reforma ministerial.

Sobre a experiência de trabalhar na esfera pública num momento de forte crise, Vargas comenta: “O Estado é feito de duas coisas – uma alma e um corpo. A alma é a visão que define as prioridades, orienta a ação. Normalmente, quem anima essa visão é o presidente da República e seus ministros. Já o corpo é o conjunto de políticas públicas geridas por dezenas de lideranças. Nesse momento de crise, a alma perdeu a força e, então, a máquina inteira parou. O que nós estamos vivendo agora é uma crise do nosso projeto de país”.

A reflexão do jurista ajuda a explicar seus novos caminhos profissionais, após a saída do governo. Atualmente, Daniel dá aulas na Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, no Rio

de Janeiro. Como professor, pretende ajudar a enfrentar aquele que considera o grande desafio do Brasil hoje: reconstruir a visão sobre os rumos do nosso desenvolvimento. Um desafio que, em sua concepção, pode ser enfrentado a partir das organizações sociais, da mídia e da academia, em grande medida. “Quero ajudar a formar a nova elite republicana brasileira, que aprenda a pensar e a enfrentar os desafios do nosso país de forma mais profunda e mais original. Eu acho que o Brasil não precisa de novos heróis, precisa de um conjunto de lideranças com sensibilidade nacional”, diz.

Aos jovens interessados em ingressar na gestão pública, ele aconselha ver o Estado como um instrumento poderoso – não apenas um problema e não apenas uma solução, mas uma ferramenta que, se bem operada, tem uma capacidade de impacto que nenhuma outra organização no mercado e na sociedade civil hoje detém. “Todos os projetos de desenvolvimento bem-sucedidos no mundo, nos últimos cem anos, contaram com a ação decisiva do Estado na qualificação do seu povo ou na ampliação de oportunidades econômicas dentro e fora do país.” E conclui: “Gestão pública não pode ser vista como uma arte burocrática, mas como a estrutura que permite ao mercado e à sociedade civil avançarem com vigor”.

A portrait of Joice Toyota, a woman with long dark hair and glasses, smiling. The image is overlaid with a blue gradient. The text is positioned in the lower-left area of the image.

» **Joice Toyota**

Caça-talentos de gestão pública

A fundadora e diretora executiva da organização Vetor Brasil, Joice Toyota, encontrou uma maneira própria de contribuir para a eficiência do setor público: recrutar, treinar e alocar talentos em órgãos de governo

A

o longo de sua trajetória, a paulista Joice Toyota, 32 anos, desenvolveu duas grandes áreas de interesse: educação e gestão pública. Nascida em São Bernardo do Campo, na região metropolitana de São Paulo, e criada em Sorocaba, no interior, experimentou cedo os desafios da educação oferecida pelo Estado. Durante um período de dificuldade financeira dos pais, migrou do ensino privado para uma escola pública. Cursava o ensino fundamental e experimentou problemas como a violência no ambiente escolar, a falta de professores, o pouco valor atribuído à educação e a falta de perspectivas naquele ambiente.

Em 2011, já formada em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da USP e trabalhando como consultora na Bain & Company, em um projeto da Secretaria de Educação do Amazonas, pôde compreender os processos por trás de problemas como o número insuficiente de professores ou a falta de merenda em escolas públicas. “Fiquei feliz por ter entendido o que acontece, triste porque o problema era maior do que eu imaginava e esperançosa porque vi que tinha muita coisa que podia ser mudada para levar a melhores resultados”, recorda-se.

Logo em seguida, Joice teve uma segunda experiência profissional na área da educação pública - desta vez trabalhando dentro do governo. Durante quatro meses, foi superintendente na Secretaria de Educação de Goiás, onde participou do processo de reforma educacional do estado, considerada uma das mais bem-sucedidas do país na última década. Atuando em processos de licitação para construção de escolas ou em frentes de avaliação e bonificação de professores, sentiu o peso da burocracia – bem maior para quem atua dentro da estrutura do Estado do que na posição de consultora.

A esta altura, a jovem já estava, por um lado, “encantada pelo poder de transformação do setor público”, onde é possível impactar milhões de pessoas a cada ação e, por outro lado, ciente de que o Estado brasileiro tem grandes lacunas causadas por problemas de gestão. Do ponto de vista pessoal, sentiu que precisava se qualificar se quisesse contribuir de maneira mais eficiente.

“Nas experiências que tive atuando em governos, precisei tomar muitas decisões como gestora pública sem ter muita certeza se estava fazendo certo”, lembra. “As decisões faziam sentido, mas eu não sabia se podiam ser diferentes.”

Joice se refere, por exemplo, à forma de estabelecer metas e incentivos nas políticas de bonificação de professores. “Existe um pressuposto econômico que diz o seguinte: se você der o incentivo certo, as pessoas correm atrás de melhores resultados. Mas há professores que não têm as ferramentas para ir atrás desses resultados. Sua formação deixa tanto a desejar que, mesmo os mais bem-intencionados, às vezes não conseguem atingir as metas.”

Para ela, pode valer mais a pena oferecer incentivos com base em resultados intermediários do que em resultados finais. “Em vez de criar um bônus condicionado a um Ideb [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica] 6, por exemplo, distribuir bonificações com base em aumento de frequência na sala de aula, participação em treinamentos, notas obtidas em treinamentos...”, ilustra.

Joice se propôs, então, a estudar mais a fundo temas centrais na educação, como formação de professores, incentivos profissionais ou mensuração de resultados de políticas públicas. Selecionada em um programa da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, que combina MBA e mestrado em Educação, concentrou seus estudos nas áreas de políticas públicas e economia do setor educacional.

MESTRADO COM VIÉS PRÁTICO

Na escolha por Stanford, pesou o fato de a universidade contar com um centro de estudos voltado à educação brasileira, o Lemann Center. “Eu não queria ir para lá estudar só a realidade de outros países. Queria continuar conectada aos problemas do Brasil. No Lemann Center, eu tinha quatro professores extraordinários que entendiam muito de educação brasileira: um brasileiro e três americanos que já moraram no Brasil, trabalham no MEC e em secretarias de educação aqui. Além disso, tinha outros docentes muito abertos ao assunto – como uma professora de análises de políticas públicas dos EUA que me permitiu fazer todos os trabalhos sobre o Brasil.”

Já a escolha do curso se deu devido ao seu viés mais pragmático. “Embora considere importantes as reflexões acadêmicas conceituais, o meu perfil é mais prático”, comenta. O escopo diferenciado do programa – que não culmina com a publicação sobre os resultados de uma pesquisa, por exemplo – não permite a Joice validar o mestrado no Brasil.

Mas, para ela, isso não é um problema. “Não pretendo prestar concursos públicos, em que o título faria diferença. No mais, todo mundo sabe o que é Stanford”, diz.

Além das habilidades pessoais que desenvolveu como empreendedora e dos conhecimentos técnicos que adquiriu – de contabilidade à gestão de organizações sem fins lucrativos e metodologias de avaliação de políticas públicas –, Joice considera que seu maior ganho com o mestrado no exterior foi ter tempo de qualidade para refletir sobre o que gostaria de fazer em termos profissionais.

“Em Stanford, eu percebi que havia algumas prioridades que eu via para a gestão pública brasileira que não eram percebidas com a mesma urgência pelos líderes políticos. Então, achei que faria sentido, ao voltar para o Brasil, puxar esses temas de forma mais protagonista, em vez de entrar de novo no barco de algum governo para executar o que outras pessoas definiram como prioridade”, explica. Na visão de Joice, uma das prioridades do país, neste momento, é atrair talentos para o setor público.

DETECÇÃO DE OPORTUNIDADE

Deste insight nasceu a ideia da ONG Vetor Brasil, que fundou com um amigo em 2014. Ou “refundou”. O Vetor existia desde 2008, com outro foco – Joice e alguns colegas ofereciam consultoria a pequenos municípios, traçando planos de desenvolvimento para o horizonte de uma década. Tudo voluntário, feito “no tempo livre” de todos. Pouco ou

nada saía do papel, no entanto, porque nem o Vetor, nem as administrações municipais dispunham de pessoal para implementar as mudanças propostas.

Em 2014, ainda em Stanford, Joice percebeu que poderia mudar o escopo do Vetor Brasil para preencher essa lacuna. A organização passaria, então, a fazer a ponte entre governos que precisam de mão de obra qualificada e “o monte de gente que conhecia interessada em trabalhar no setor público” que não sabia como fazê-lo sem ter se tornar um servidor.

Para formular o novo modelo do Vetor Brasil, Joice se inspirou na organização americana Teach for America (TFA), na qual atuou durante três meses, em 2014. A TFA recruta, capacita e aloca recém-graduados para trabalhar em escolas públicas que atendem regiões pobres dos EUA, por pelo menos dois anos. A TFA faz ainda um trabalho de acompanhamento sobre a atuação de seus pupilos. No Vetor Brasil, Joice faz o mesmo – mas com talentos que vão trabalhar na administração pública, em experiências que costumam durar de um a dois anos.

DIVERSIDADE DE TALENTOS

No curto prazo, o Vetor quer apoiar a formação de equipes qualificadas para ajudar governos a implementar políticas públicas relevantes. No longo prazo, o objetivo é criar uma rede de pessoas que tenham vontade de enfrentar os problemas mais complexos do Brasil e que tenham conhecimento do setor público – ainda que depois do período



Trainees selecionados pelo Vetor Brasil em capacitação

inicial no governo, ataquem os problemas de fora, a partir de posições em organizações da sociedade civil ou mesmo no setor privado.

Para as duas primeiras turmas de trainees do Vetor Brasil – como são chamados os jovens selecionados pela organização – foram escolhidas 46 pessoas, das quais 30% são mulheres e 70% homens; 35% se declararam pretos/pardos; e 65% brancos. Joice inspirou-se em outra organização que conheceu de perto nos EUA, a Education Pioneers, para estruturar seus processos de recrutamento e treinamento com um olhar atento a questões de diversidade. Até agora, priorizou três variáveis nesse quesito: gênero, raça e geografia (estados do Brasil).

O Vetor possui uma frente de trabalho específica para melhorar o processo seletivo e eliminar vieses do recrutamento. “Quando eu trouxe esse modelo para cá, muita gente falou: ‘Tanta coisa para se preocupar, você ainda vai se preocupar se seu teste tem viés de raça ou gênero?’. Mas é importante”, afirma. Dentre as aulas ministradas aos trainees, há um programa

de liderança feminina.

“O setor público ainda é bem masculinizado. Acho importante que trainees mulheres não deixem de contribuir por uma questão de gênero.”

Atualmente, os trainees do Vetor estão alocados em nove governos estaduais e duas administrações municipais, de cinco

partidos diferentes nas cinco regiões do país. Os 12 trainees selecionados na primeira turma, que teve início em janeiro de 2015, passaram por uma peneira de 1,7 mil inscritos. Os 34 selecionados da segunda turma, de janeiro de 2016, deixaram para trás 9,4 mil candidatos – uma relação de candidatos por vaga que ficou próxima à de programas de empresas como Banco Itaú e Votorantim. Em julho de 2016, tem início a terceira turma – em seu segundo ano de atuação, a organização passou a fazer o processo de recrutamento semestralmente.

GANHA-GANHA

Conforme explica Joice, o trabalho que o Vetor faz representa um ganha-ganha para as duas partes envolvidas. Os governos economizam o custo e o esforço de um recrutamento bem feito. Já os trainees ganham acesso a vagas para cargos comissionados que dificilmente teriam sem um contato no governo. “Muitos governos são discretos em relação a essas vagas porque,

se fizerem uma divulgação ampla, podem ficar reféns de pressões para aceitar indicações políticas”, explica Joice.

Além disso, os trainees recebem capacitação para atuar no setor. São cerca de 80 horas de formação presencial e 30 horas de formação online que incluem conhecimentos sobre orçamento público, direito administrativo e tributário, habilidades de comunicação, treinamento sobre questões éticas, entre outros tópicos. Os trainees contam ainda com o apoio de um coach e da rede de colegas para conversar sobre possíveis dificuldades.

“Se a pessoa entra sozinha, fica perdida. Tenho vários amigos que foram trabalhar em governos e saíram depois de dois meses. Perde o profissional e perde o governo: ambos investiram tempo, sem construir nada”, analisa a fundadora e diretora do Vetor Brasil. A taxa de retenção da ONG é alta: cerca de 90% dos trainees concluem o programa.

Os trainees são admitidos pelas Prefeituras ou pelos governos estaduais em cargos comissionados, de livre indicação, ou como trainees de gestão pública – neste último caso, recebem uma bolsa e, ao fim do programa, precisam publicar um artigo sobre as políticas públicas inovadoras que ajudaram a implementar.

Havia algumas prioridades para a gestão pública brasileira que não eram percebidas com a mesma urgência pelos líderes políticos

Embora não haja limite de idade para se candidatar ao trainee do Vetor Brasil, o foco acaba sendo em jovens com até três anos de formados, em função do perfil salarial das vagas disponíveis. Praticamente todos os que ingressam no programa recebem propostas para continuar atuando em suas secretarias, após o fim da experiência intermediada pelo Vetor.

Aos que estão em busca de uma oportunidade na administração pública, Joice recomenda: “Procure saber quem será seu gestor direto. Isso define 99% de tudo o que você vai fazer. Prefiro trabalhar com um tema com o qual me identifico menos, mas com uma equipe legal”, aconselha.

NA ORDEM DO DIA DA CRISE

O Vetor Brasil tem como meta alocar 100 profissionais por ano em administrações municipais ou estaduais, a partir de 2018. A organização não aloca trainees em cargos

federais, pois tem por objetivo melhorar a gestão pública na ponta.

“Estados e municípios tendem a ser os entes mais desatendidos e que podem gerar mudanças de impacto direto para a população que mais depende de serviços públicos”, pondera Joice. A organização pretende ainda passar a recrutar pessoas de outras faixas etárias.

Um dos desafios para alcançar essas metas é o orçamento – à medida que a ONG cresce, aumenta seu custo operacional. Hoje, o Vetor Brasil se mantém com doações de diversas instituições, entre elas a Fundação Lemann, o Instituto Natura e a Fundação Brava. O desafio torna-se ainda maior se levada em conta outra ambição do Vetor – tornar-se financeiramente sustentável a partir do ano seis. “É bem desafiador. Poucas ONGs no Brasil conseguem isso hoje”, reconhece. Uma das possibilidades de geração de renda no futuro é expandir os treinamentos para pessoas que já atuam como funcionários públicos.

Nessa busca por se tornar autossustentável, será essencial manter o modelo de custos enxutos que a organização já possui. O Vetor Brasil conta hoje com um time de oito pessoas – metade delas trabalha em tempo integral e metade part-time. Cerca de 30% dos treinamentos presenciais e 10% dos treinamentos online oferecidos aos trainees são ministrados pela própria equipe da ONG.

O restante é feito por profissionais que atuam de forma voluntária – entre eles

bolsistas de instituições parceiras, professores universitários e técnicos do setor público. O recrutamento dos trainees é feito 100% online: são seis etapas, incluindo testes de atualidades, lógica e inglês, além de entrevistas em áudio e vídeo. Esses formatos, além de reduzir enormemente os custos, permitem que jovens de todo o Brasil possam concorrer a uma vaga.

Por um lado, o momento de crise política e econômica que o Brasil vive é desafiador para a organização. Torna mais difícil a captação de recursos e tende a limitar os projetos mais inovadores das Prefeituras e governos estaduais, em que os trainees geralmente são alocados. Por outro lado, a demanda da sociedade por uma gestão pública mais profissional – justamente a essência do Vetor Brasil – está na ordem do dia. “Nós nascemos num momento de crise. Se conseguirmos superar esse período, vamos estar muito bem posicionado para apoiar os governos”, analisa Joice.

A jovem tem como plano estabelecer a organização, garantir que se torne sustentável e fazê-la crescer – a ponto de prescindir de sua mão na massa. Ela imagina que isso irá acontecer num horizonte de até dez anos, quando pretende voltar a trabalhar em alguma estrutura de governo. “Até lá, acredito que terei senioridade para entrar em posições nas quais terei mais liberdade para tomar decisões. Quem já esteve dentro do setor público sabe que há muita coisa para ser feita. É apaixonante”.

A portrait of a man with dark hair and a slight beard, wearing a dark suit, white shirt, and striped tie. The background is a world map with a blue and purple color scheme. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

» Silvio Holanda

Uma carreira versátil

Ele ingressou, há 18 anos, numa carreira do setor público desenhada para que o servidor circule entre diversos órgãos do Poder Executivo. E garante: o governo é tão grande que há espaço para os mais diversos perfis profissionais.

P

ara quem vive em Brasília, ingressar na administração pública é uma escolha comum. Foi assim, de forma meio “natural”, que Silvio Holanda, cearense radicado na capital do país desde a infância, tornou-se servidor do governo federal, aos 18 anos de idade. O primeiro posto, de nível médio, ele assumiu enquanto ainda cursava a faculdade de Economia na Universidade de Brasília (UnB). Aos 24 anos, já formado e tendo feito o mestrado em Economia pela Universidade de São Paulo (USP), prestou novo concurso e ingressou na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – uma carreira dinâmica, desenhada para que o servidor circule entre ministérios, agências reguladoras, autarquias e outros órgãos do Poder Executivo.

Nas quase duas décadas de carreira como gestor público, Silvio, que hoje tem 42 anos, já passou pelo Ministério da Previdência Social, pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) e pelo Ministério da Fazenda, no qual trabalhou por mais tempo e, em sua própria avaliação, onde teve sua atuação de maior impacto.

Atuou, por exemplo, na formulação da lei de cadastro positivo, que regulou a elaboração de bancos de dados que registram o histórico de pagamentos de pessoas físicas. “Cadastros que registravam apenas os inadimplentes já existiam. Mas uma série de estudos mostravam que apenas a informação da ‘lista negra’ dos devedores não era suficiente.”

Não era possível diferenciar os bons pagadores daqueles que apenas saíram da lista de devedores. De maneira semelhante, não era possível saber se a pessoa incluída na lista era um devedor contumaz ou alguém que atrasou uma pequena conta pela primeira vez. “A lógica da criação do cadastro positivo era a de que quanto mais informação disponível, maior seria a eficiência do mercado”, contextualiza.

Silvio atuou ainda na elaboração de uma medida provisória (MP) que instituiu a isenção tributária dos fundos de pensão, resolvendo uma disputa fiscal entre a Receita Federal e os fundos de pensão que já se arrastava por mais de 20 anos. A mesma MP tratou ainda da tributação sobre os participantes dos fundos, criando o regime que ficou conhecido como “tributação regressiva”, com a diferenciação entre os regimes VGBL e PGDL, que cada pessoa escolhe ao contratar um plano de previdência privada.

A alta produtividade dos sete anos de trabalho na Fazenda, entre 2001 e 2008, ficou nítida durante o processo de candidatura de Silvio ao mestrado na Universidade de Harvard, quando precisou responder sobre os principais problemas que ajudou a resolver, ao longo de sua vida profissional, como líder ou parte da equipe. “Todas as minhas respostas foram sobre projetos nos quais trabalhei no Ministério da Fazenda”, comenta.

UM MESTRADO CURTO

“Depois de tantos anos trabalhando no governo, estava na hora de estudar um pouco de administração pública”, brinca. Com sua formação focada em economia, Silvio só havia feito um curso de nove meses na área de gestão pública, no início da carreira – uma espécie de pós-graduação na Escola Nacional de Administração Pública, do governo federal, voltada ao aperfeiçoamento de servidores.

A escolha pelo mestrado em Administração Pública em Harvard levou em conta, além

do peso da instituição e dos nomes de alguns professores que Silvio já tinha como referência em estudos pessoais, o fato de ser um programa de apenas um ano. “Sendo a licença remunerada, sempre me preocupei em não estender além do necessário o período de afastamento. Apesar de o curso durar quase um ano, pedi afastamento de apenas nove meses e usei férias que tinha acumulado para completar o mestrado. À época, eu achava que me ausentar por um período mais longo seria demorar demais a dar um retorno para o dinheiro público. Hoje, vejo que não necessariamente é assim: você pode demorar mais a voltar, mas dar um retorno maior.”

Contou ainda para a escolha um motivo pessoal: seu pai havia feito o mesmo curso no final dos anos 1960, e lhe inspirado com relatos sobre a qualidade do programa.

GESTÃO PÚBLICA E POLÍTICA JUNTAS

Durante o mestrado em Harvard, realizado entre os anos de 2011 e 2012, o economista se surpreendeu com o perfil dos alunos – além de funcionários públicos como ele e de gente de organizações não-governamentais, havia ministros, senadores, assessores de parlamentares e aspirantes a cargos no Legislativo e no Executivo de diversos países.

Havia ainda disciplinas desenhadas especificamente para quem deseja entrar ou se aprimorar na política, algo incomum em programas de administração pública no Brasil, segundo Silvio.

“Achei interessante porque o político que passa por lá obrigatoriamente sai com formação em gestão pública, economia, etc. – e, portanto, tem condições de avaliar por conta própria as diversas propostas que surgirão na vida pública. Por outro lado, para um técnico do setor público (como eu), as matérias e a vivência com pessoas ligadas à política mostram uma nova perspectiva de como as políticas públicas precisam ser desenhadas e implementadas.”

Silvio, que não tinha intimidade com a dinâmica dos processos políticos, acabou fazendo disciplinas com essa abordagem, em tópicos como liderança e comunicação, além de uma matéria específica sobre o sistema político norte-americano. Coincidência ou não, a política passou a fazer parte de seu cotidiano após o mestrado.

DO EXECUTIVO AO LEGISLATIVO

Em 2014, o economista foi convidado a trabalhar no Senado Federal – uma excepcionalidade na carreira que escolheu, em que a tendência é de sempre ocupar cargos no Executivo. Desde então, vem tendo a experiência de prestar assessoria técnica a um senador, em temas econômicos e de infraestrutura.

No dia a dia, analisa matérias que o parlamentar precisa conhecer para votar ou relatar em comissões da casa. Para isso, no geral, produz documentos que resumem os principais pontos de vista sobre o assunto, argumentos pró e contra e, com base neles,

orienta tecnicamente o Senador. O trabalho requer agilidade. “A cada semana, a gente analisa um tema. O assessor não fica meses atacando o mesmo problema – a não ser em casos excepcionais”, explica.

Os assuntos são variados. Podem ir de questões com as quais o assessor tem grande familiaridade a tópicos com os quais nunca lidou. “Como trabalhei na Anac, tudo que trate de aviação que passe por aqui, sou eu quem analisa. Por outro lado, como o senador decidiu relatar um projeto de lei sobre a exploração do pré-sal, tive que aprender sobre o assunto, apesar de nunca ter trabalhado com isso”, exemplifica.

Normalmente, os assessores trabalham em conjunto com a Consultoria do Senado – um corpo técnico da casa com especialistas em várias áreas – e com as áreas do governo que tratam do assunto. Além de orientar o Senador para votos ou relatorias, o assessor pode também auxiliá-lo a propor novos projetos de lei.

Em 2015, por exemplo, Silvio trabalhou numa proposta de legislação que tem por objetivo aumentar a eficiência das agências reguladoras, com o intuito de fortalecer sua atuação. “Mas o assessor apenas redige as primeiras versões de projetos de lei. Depois disso, há toda uma tramitação, o texto vai ser alterado por muitas mãos”, esclarece.

A natureza do trabalho no Legislativo, aliás, é bem diferente da dinâmica à qual estava habituado no Executivo. Além do ritmo mais “corrido”, em função da agenda semanal das

comissões e do plenário, há diferença na aferição do impacto das ações realizadas. “No Executivo, é mais fácil ver o resultado das suas ações. No Legislativo, você precisa mensurar o impacto do seu trabalho de outra maneira porque a tramitação de uma lei pode levar dez anos – embora, quando aprovada, vai pautar inclusive a atividade do Executivo e impactar a vida de muita gente”, analisa.

A questão, portanto, é: se você é uma pessoa cuja motivação para o trabalho depende de ver resultados mais rapidamente, pode se frustrar com o ambiente parlamentar. Mas, caso se motive pelo tamanho do impacto, independentemente do prazo de realização, e gosta de acompanhar o processo político, pode encontrar no Congresso o seu lugar.

QUESTÃO DE PERFIL

Esse, aliás, é um dos conselhos que Silvio dá a jovens interessados em atuar na esfera pública: conhecer bem o próprio perfil para buscar um lugar que possa lhe trazer mais satisfação e render mais resultados para o governo. “O lado bom é que o governo é tão grande que tem espaço para gente com perfis muito diferentes. O lado ruim é que o governo é tão grande que você pode demorar a encontrar o seu lugar”, pondera.

Para economistas que querem ver o impacto de seu trabalho mais rapidamente, por exemplo, Silvio recomenda órgãos executores na ponta,

como a Secretaria do Tesouro Nacional, em que se pode trabalhar com política fiscal, ou o Banco Central, no qual há oportunidade para atuar na política monetária.

Já um jovem de perfil mais acadêmico pode se encaixar bem num órgão como o Instituto de Política Econômica Aplicada (Ipea), cujas pesquisas fornecem suporte técnico e institucional para a formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento. Quanto menos especializado o profissional, maior o poder de escolha dentro do governo, diz o economista.

“Qualquer Ministério precisa de um bom advogado – da Cultura à Fazenda. Se o profissional não tiver preferência por um tema muito específico, pode trabalhar em muitos lugares. De forma semelhante, a regulação econômica – seja de concessão de aeroportos ou do mercado de seguros – segue os mesmos princípios em vários setores”, exemplifica.

Algumas coisas não mudam, no entanto, independentemente do setor escolhido, diz Silvio: “Ser um servidor público não vai te fazer rico. Vai te dar uma vida confortável, mas fortuna não. A sua riqueza será outra.”

Novos Talentos da Gestão Pública

REPORTAGEM

Naiara Magalhães

EDIÇÃO

Nathalia Bustamante

PROJETO GRÁFICO

Danilo de Paulo

 ESTUDAR FORA

 na prática

UMA INICIATIVA
Fundação
Estudar 

APOIO


fundação
lemann