

# Conselhão: do diállogo aos resultados



**CDES**

Conselho de Desenvolvimento  
Econômico e Social



**Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social**

**Conselhão: do diálogo  
aos resultados**

Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social

Brasília, 2018

*Governo Federal*  
*Presidência da República*  
Presidente  
Michel Temer

*Casa Civil da Presidência da República*  
Ministro  
Eliseu Padilha

Secretário-Executivo  
Daniel Sigelmann

*Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social*  
Secretária  
Patricia Souto Audi

Secretária-Adjunta  
Patricia Vieira da Costa

Diretor de Desenvolvimento Social e Gestão Pública  
Luiz Eduardo Rodrigues Alves

Diretor de Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura  
Luís Felipe Giesteira

---

*Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES)*

*Depoimentos de conselheiros*

Anielle Guedes  
Dorothea Werneck  
Fabio Coelho  
George Teixeira  
Germano Rigotto  
Janete Vaz  
José Carlos Martins  
Lia Hasenclever  
Luzia Laffite  
Nelson Narciso  
Reginaldo Arcuri  
Renata Vilhena  
Sérgio Paulo Gallindo

## *Coordenação-Geral de Comunicação*

Carla Letícia Pires Simões

### *Redação*

André Rafael Costa e Silva, Adriana Neves Mascarenhas, Adriana S. Pereira, Carla Letícia Pires Simões, Cristiane Munhoz, Daniela Ferreira e Cruz Pic, Ernesto Carrara Jr., Fernanda Oliveira Andrino, Gustavo Henrique Cocentino Ramos, João Luiz Tedeschi, Luis Henrique D'Andrea, Luís Felipe Giesteira, Luiz Eduardo Rodrigues Alves, Maria França e Leite Velloso, Patricia Souto Audi, Patricia Vieira da Costa.

### *Equipe Administrativa*

Ana Maria Marques Bezerra, Claudia do Nascimento Melo, Daniela Naves Ripoll Aguiar, Humberto de Jesus Simões Filho, Marcio Araújo Ferreira, Maria de Lourdes Dias Paes, Marlúcia de Fatima Cambraia Ferreira, Maurício de Sousa Barros, Sandra Tomáz de Aquino Rodrigues, Severa Cruz, Sheila de Carvalho, Valéria de Amorim Barcellos, Vilmar do Espírito Santo Bessa.

*Projeto e editoração gráfica:* Curinga TIC

---

Anexo I - Ala “B”, sala 202 - (61) 3411-2199

Brasília - DF - CEP: 70150-090

cdes@presidencia.gov.br • [www.cdes.gov.br](http://www.cdes.gov.br)

Disponível em: <<http://www.cdes.gov.br>>

Tiragem: 300 exemplares

Imprensa no Brasil

Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil). Secretaria.

Conselhão : do diálogo aos resultados / Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. – Brasília : Presidência da República, 2018.

204 p. : il.

ISBN 978-85-85142-83-4

1. Conselho econômico – atuação – Brasil. 2. Políticas públicas – Brasil. 3. Desenvolvimento socioeconômico – Brasil. I. Título.

CDU: 338.1(81)

ESTA OBRA FOI IMPRESSA  
PELA IMPRENSA NACIONAL  
SIG, Quadra 6, Lote 800  
70610-460 Brasília, DF  
300 exemplares

# SUMÁRIO

Composição do CDES .....	9
Apresentação .....	11
Introdução .....	17
<b>Capítulo 1</b>	
O novo arranjo institucional .....	27
<b>Capítulo 2</b>	
A recomposição do Conselho .....	43
<b>Capítulo 3</b>	
As reuniões plenárias e o diálogo plural .....	71
<b>Capítulo 4</b>	
Diálogos temáticos no CDES .....	83
<b>Capítulo 5</b>	
Determinações presidenciais: construção e acompanhamento .....	117
<b>Capítulo 6</b>	
O processo de comunicação .....	129
<b>Capítulo 7</b>	
A gestão da informação .....	145
<b>Capítulo 8</b>	
A atuação internacional do CDES .....	153

## **Capítulo 9**

Um Conselho de resultados ..... 171

## **Capítulo 10**

O CDES na visão de conselheiros ..... 183

## **Anexos**

Legislação do CDES e da Sedes ..... 199



# Composição do CDES<sup>1</sup>

Abilio Diniz	Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira
Alcione de Albanesi	Eduardo Navarro de Carvalho
Ana Maria Malik	Eliana Calmon Alves
Ana Maria Machado	Elizabeth Carvalhaes
Andréia Pinto	Eraí Maggi
Anielle Guedes	Fabio Coelho
Anna Maria Chiesa	Fernando de Castro Marques
Antonio Megale	Francisco Deusmar de Queirós
Antonio Neto	Francisco Gaudencio Torquato
Ariovaldo da Rocha	George Teixeira Pinheiro
Armando Castelar	Germano Rigotto
Armando Ennes do Valle Junior	Gilberto Peralta
Benjamin Steinbruch	Gisela Batista
Bernardo Rezende	Guilherme Afif Domingos
Betania Tanure de Barros	Helena Nader
Carlos Erane de Aguiar	Humberto Mota
Chieko Aoki	Jackson Schneider
Claudia Sender	Jaime Lerner
Claudio Luiz Lottenberg	Janete Vaz
Clemente Ganz Lúcio	João Carlos Di Genio
Cristina Palmaka	João Carlos Marchesan
Dan Ioschpe	João Martins da Silva Junior
Dorothea Werneck	Joel Malucelli

---

1. Composição do CDES em fevereiro de 2018.

---

Jorge Gerdau Johannpeter	Murillo de Aragão
Jorge Abrahão	Nelson Narciso Filho
Jorge Paulo Lemann	Nizan Guanaes
José Antônio Guaraldi Félix	Patricia Ellen
José Carlos Rodrigues Martins	Paula Bellizia
José Márcio de Camargo	Paulo Antonio Skaf
José Junior	Pedro Passos
Jose Roberto Rodrigues Afonso	Pedro Wongtschowski
José Vicente	Rachel de Oliveira Maia
Josue Christiano Gomes da Silva	Reginaldo Braga Arcuri
Laércio José de Lucena Cosentino	Renata Vilhena
Lia Hasenclever	Renato Alves Vale
Lino de Macedo	Ricardo Morishita
Luiz Carlos Mendonça de Barros	Ricardo Patah
Luiz Carlos Trabuco Cappi	Roberto Egydio Setubal
Luiz Moan Yabiku Junior	Roberto Justus
Luiza Helena Trajano	Roberto Rodrigues
Luzia Laffite	Robson Braga de Andrade
Mafoane Odara Poli Santos	Rosemarie Bröker Bone
Marcia Cristina Bernardes Barbosa	Rubens Ometto
Marcos Antonio De Marchi	Sergio Rial
Marcos Antonio Molina	Sergio Paulo Gallindo
Marcus Vinicius Furtado Coêlho	Solange Ribeiro
Maria Berenice Dias	Sonia Guimarães
Marie Anne Van Sluys	Tania Bacelar de Araújo
Marina Amaral Cançado	Teresa de Jesus Costa d'Amaral
Marina Grossi	Viviane Senna Lalli
Milton Gonçalves	Zeina Abdel Latif

# Apresentação

Há 15 anos o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), órgão consultivo da Presidência da República também conhecido como “Conselhão”, vem promovendo o diálogo entre o governo federal e a sociedade civil. No cumprimento de seu principal objetivo – que é o de aproximar a sociedade do processo de formulação de políticas públicas, colaborando para o desenvolvimento do Brasil –, em 2016 o CDES passou por processo de reorganização, promovendo uma série de inovações em sua dinâmica de funcionamento.

Esta publicação, além de celebrar os 15 anos do CDES, apresenta as mudanças e os novos contornos que a atuação do Conselho ganhou a partir dessa reformulação.

Agregando novos olhares e saberes, com mais diversidade de conselheiros e uma representação mais ampla da sociedade, a nova composição propicia um diálogo aberto e de grande qualidade, resultando na construção de recomendações relevantes para o desenvolvimento do país.

Uma das marcas desse novo conselho é a efetividade com que suas recomendações vêm sendo implementadas. Isso demonstra a sinergia entre a capacidade dos conselheiros e conselheiras de

demandar políticas de grande relevância – porém exequíveis em curto prazo – e a disposição do governo em efetivá-las.

A equipe da Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Sedes) redigiu este livro no intuito de apresentar as mudanças realizadas pelo CDES entre meados de 2016 e o início de 2018, facilitando o trabalho de futuros gestores e tornando os processos mais transparentes para pesquisadores e para o público em geral.

Cada capítulo do livro foi escrito por diferentes grupos de servidores da Sedes, que relataram as transformações em suas respectivas áreas de competência. O texto está organizado nos capítulos descritos abaixo.

- 1) O novo arranjo institucional do CDES: mostra as modificações no arranjo institucional promovidas a partir do segundo semestre de 2016, que conferiram mais efetividade à atuação do Conselho, ajudando a consolidá-lo como instância fundamental de diálogo entre governo e sociedade.
- 2) A recomposição do Conselho: detalha o processo de recomposição do Conselho deflagrado em meados de 2016, explicando em linhas gerais a metodologia desenvolvida pela Secretaria do Conselho com este fim. Trata também de algumas características da nova

- composição e apresenta a composição de conselhos similares em países selecionados.
- 3) As reuniões plenárias e o diálogo plural promovido pelo CDES: aborda o processo de concepção, organização e realização das reuniões plenárias, incluindo as principais pautas e a logística necessária aos encontros.
  - 4) Diálogos temáticos no CDES – O funcionamento dos grupos de trabalho: apresenta a experiência dos grupos de trabalho formados a partir do segundo semestre de 2016, incluindo as dinâmicas e os processos de construção das recomendações.
  - 5) Determinações presidenciais – construção e acompanhamento: discorre sobre os processos de elaboração e de acompanhamento das determinações presidenciais, apresentando a estratégia de interação e de articulação dos conselheiros e da equipe da Secretaria do Conselho com os demais atores governamentais, no intuito de implementar as recomendações.
  - 6) A comunicação no CDES: apresenta as inovações incorporadas ao processo de comunicação e difusão de informações.

- 7) Gestão da informação e comunicação direta com conselheiros no novo CDES: expõe o processo de organização do acervo digital, a racionalização de processos internos, incluindo os contatos com conselheiros, e a organização dos documentos e publicações do Conselho.
- 8) Os conselhos econômicos e sociais no mundo e a atuação internacional do CDES: registra a participação do Conselho em redes internacionais e no diálogo bilateral com outros conselhos do mundo.
- 9) Um Conselhão de resultados: apresenta os principais resultados em termos de implementação das políticas públicas recomendadas pelos conselheiros.
- 10) O CDES na visão de conselheiros: depoimentos de conselheiros sobre sua experiência e visões acerca do novo modelo de atuação.

As transformações e os resultados apresentados neste livro são fruto de um trabalho coletivo e não seriam possíveis sem a colaboração de muitos atores, de dentro e de fora do governo. Agradecemos a todos que, de forma direta ou indireta, participaram do processo de diálogo de resultados promovidos pelo Conselhão – incluindo os agentes de governo, por sua disposição em ouvir, opinar e executar.

Em especial, o nosso agradecimento às conselheiras e aos conselheiros do CDES, por sua disponibilidade em participar, sua dedicação aos debates, pelo espírito público e pelo interesse em pensar um país mais justo e melhor, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do Brasil.

Desejamos a todos uma boa leitura!

Eliseu Padilha

Secretário-Executivo

Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES)





# Introdução

## CDES: uma nova dinâmica de funcionamento

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), também conhecido como “Conselhão”, foi criado há 15 anos como uma instância de assessoramento direto ao presidente da República. Seu principal objetivo é o de aproximar a sociedade brasileira do processo de formulação de políticas públicas. Para tanto, uma amostra da sociedade civil organizada é convidada a participar do Conselhão, que conta hoje com 102 membros dispostos a colocar a serviço do Brasil seu tempo e seus conhecimentos, experiências, redes de atuação e diversidade de pontos de vista. São acadêmicos, sindicalistas, empresários, artistas e outros profissionais que contribuem para o debate sobre o desenvolvimento nacional.

O interesse em participar da formulação de políticas públicas e o pouco entusiasmo em referendar políticas oficiais já formuladas foram premissas para a inovação na forma de atuação do CDES. Com “carta branca” para as modificações necessárias, dada pelo presidente da República e pelo ministro-chefe da Casa Civil, começava, no segundo semestre de 2016, uma nova fase para o Conselhão.

## A recomposição

Os primeiros passos do “novo CDES” envolveram a recomposição do grupo de conselheiros. Pela primeira vez desde a criação do Conselho em 2003, uma lista de novos conselheiros foi construída pela Secretaria do Conselho (Sedes) com base em critérios técnicos, lastreada em metodologia desenvolvida por servidores públicos de carreiras de Estado.

Essa metodologia envolve quatro dimensões:

- 1) formação da opinião pública;
- 2) participação e ativismo em temas sociais, culturais e empresariais;
- 3) relevância econômica; e
- 4) impacto sociopolítico.

A partir de uma lista-base com centenas de nomes selecionados pela equipe da Sedes, foram atribuídos pontos a esses “conselheiros em potencial” em 43 variáveis no âmbito das quatro dimensões mencionadas. Isso gerou um *ranking*, partindo das maiores para as menores pontuações.

A lista com os melhores colocados no *ranking* foi apresentada ao presidente e ao ministro, e aprovada por ambos sem vetos.

## **Novos temas**

O CDES distingue-se dos demais conselhos de governo por assessorar o presidente em todas as áreas de atuação do governo federal. Sendo assim, é fundamental que conte com profissionais de destaque nas mais variadas frentes.

Originalmente, o Conselho estava organizado a partir das relações entre capital e trabalho, o que acabava por deixar de fora do debate uma série de assuntos prementes para o desenvolvimento, como segurança pública, saúde, gestão pública, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), direito do consumidor e direito LGBTI.

Na recomposição de 2016, considerando-se os tópicos necessários para uma discussão ampla sobre desenvolvimento nacional, pessoas que pudessem versar sobre novos temas foram incorporadas, enquanto temas já presentes foram reforçados, sem deixar de lado as representações sindicais laborais e patronais. Muitos conselheiros da composição anterior foram mantidos e outros foram substituídos para abrir espaço a novas questões.

Os membros que representavam o governo deixaram de fazer parte do CDES, à exceção do presidente da República e do ministro-chefe da Casa Civil – que é o secretário-executivo do Conselho. Essa decisão tornou o Conselho um órgão mais fortemente relacionado à sociedade civil. Outra mudança foi o fim

do número fixo de conselheiros, o que trouxe maior flexibilidade, permitindo a inclusão de novos temas sem a necessidade de abrir mão de outros. Tudo isso tornou o Conselho mais ágil e atento às novas demandas de uma sociedade e de uma economia modernas e dinâmicas.

Ao final do processo, comparando a atual composição do CDES com a anterior, observou-se que o novo grupo de conselheiros, além de refletir de forma mais fiel a participação dos diferentes setores na economia, ainda incorporou temas importantes que foram negligenciados anteriormente, além de aumentar em cerca de 70% a participação de mulheres e de negros.

A diversidade deste novo Conselho expressa de forma mais fidedigna uma sociedade plural, permitindo diálogo mais rico, que incorpora diversos pontos de vista e que pode levar ao presidente da República recomendações mais relevantes para o desenvolvimento do país.

### **Engajamento do governo**

Como apontado pelos conselheiros consultados pela Sedes, só faz sentido aconselhar o presidente se ao menos parte das propostas forem postas em prática. Por isso, desde o início da nova fase do CDES, buscou-se uma metodologia de trabalho que induzisse à efetiva implementação das recomendações feitas pelos conselheiros. Nesse ponto, o Conselhão também inovou.

Para que as recomendações fossem passíveis de ser adotadas pelo governo federal, não bastavam o entusiasmo e o engajamento do presidente da República e do ministro-chefe da Casa Civil. Era preciso envolver, desde o início das discussões, os ministérios que viessem a implementar as recomendações, de modo a alcançar um equilíbrio delicado entre o que a sociedade civil almejava e aquilo que seria factível para o governo.

Por um lado, os conselheiros precisavam ter a liberdade de apontar quais seriam, em sua opinião, as melhores soluções para os problemas do país. Por outro lado, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal precisavam auscultar os representantes da sociedade, mas também ser ouvidos pelos conselheiros, na qualidade de executores das políticas públicas objeto de recomendações do CDES, conhecedores profundos da realidade de sua implementação.

Assim, iniciou-se trabalho de articulação para o engajamento de autoridades de governo nas atividades do Conselhão.

Primeiramente foram definidas as pautas dos primeiros grupos de trabalho: educação básica, ambiente de negócios, produtividade e competitividade, agronegócio e desburocratização e modernização do Estado. Em seguida, foram envolvidas as autoridades dos ministérios que pudessem ser instadas a implementar recomendações dos conselheiros nessas temáticas.

Houve uma primeira rodada de visitas às autoridades, em que a Sedes explicou o novo funcionamento do Conselhão e apresentou as pautas dos grupos de trabalho. Os ministérios foram chamados a participar das reuniões iniciais dos grupos de trabalho na condição de ouvintes.

### **As reuniões dos grupos de trabalho**

A metodologia de construção de recomendações foi desenhada para, num período limitado de tempo e respeitando a pluralidade de visões dos conselheiros, gerar consensos sobre as melhores políticas para o desenvolvimento do país.

Para dar liberdade aos conselheiros, a primeira reunião dos grupos de trabalho foi realizada sem a presença de autoridades. Apenas técnicos do governo foram convidados a comparecer, sem direito a voz, para que pudessem relatar a seus superiores os resultados das reuniões. O produto desse primeiro encontro dos grupos de trabalho foram cinco propostas iniciais de recomendações por tema.

No intervalo entre a primeira e a segunda reunião dos grupos de trabalho, a equipe da secretaria do Conselho fez nova visita às autoridades de governo. Desta vez, para apresentar as cinco recomendações preliminares dos conselheiros, esclarecer dúvidas e preparar as autoridades para a segunda reunião dos grupos de trabalho.

O segundo encontro dos grupos de trabalho contou com a presença das autoridades, que, pautadas por seus técnicos e pela equipe da Sedes, comentaram as recomendações. Ministros, secretários-executivos, secretários e diretores debateram com os conselheiros a viabilidade da implementação das recomendações e apresentaram as ações que já estavam em curso nos seus órgãos ou entidades para lidar com os problemas apontados.

Concluído esse debate, as autoridades deixaram o grupo, para que os conselheiros tivessem a oportunidade de definir – à luz dos esclarecimentos do governo, mas sem a pressão da presença de ministros e secretários – quais seriam as três dentre as cinco recomendações preliminares que seriam levadas ao presidente da República.

De posse do texto de três recomendações emanadas de cada grupo de trabalho, a equipe da Sedes fez mais uma rodada de visitas às autoridades, desta vez para conferir com os órgãos e entidades quais recomendações tinham viabilidade de implementação.

Com base nessas visitas, a Sedes preparou rol de anúncios de medidas que o presidente da República poderia fazer aos conselheiros em reunião plenária.

## As reuniões plenárias

Uma primeira inovação das reuniões plenárias na nova fase do CDES foi adotar uma mesa em formato de “U”, com os conselheiros dispostos por ordem alfabética. O formato anterior, com mesas organizadas como uma sala de aula, criava uma “hierarquia” entre os conselheiros sentados à frente e os que ficavam atrás, com os ministros ocupando espaço privilegiado na seleção dos assentos.

Na nova disposição, os conselheiros passaram a ocupar a mesma mesa do presidente da República, sem hierarquia por conta da ordem alfabética. E os ministros, que deixaram de ser parte do Conselho, passaram a sentar-se em fileira de assento situados atrás da mesa em “U”. O objetivo principal desse novo formato foi conferir caráter de reunião de trabalho à plenária e tornar claro que todos os conselheiros têm igual importância no debate sobre os rumos do país.

Mas a maior novidade foi o fato de o presidente da República, ao ouvir dos conselheiros as recomendações advindas dos grupos de trabalho, anunciar imediatamente as medidas que o governo tomaria para implementar boa parte delas. Os conselheiros, que já haviam constatado o alto grau de engajamento dos ministérios durante as reuniões dos grupos de trabalho, puderam perceber na plenária que, desta vez, suas propostas teriam mais efetividade.



## **O acompanhamento da implementação das recomendações**

Para que o CDES pudesse ser considerado um órgão efetivo de aconselhamento na formulação de políticas, a implementação das determinações do presidente da República – aquilo que ele instruiu os ministérios a fazerem para atender as recomendações dos conselheiros – precisaria ser acompanhada de perto pelos próprios conselheiros. Assim, para estimular a execução dos ministérios e proporcionar aos conselheiros essa instância de acompanhamento, a Sedes vem promovendo reuniões periódicas entre ministros, secretários e conselheiros-relatores dos grupos de trabalho.

Nesses encontros, ministros e secretários relatam seus esforços de implementação e são interpelados pelos conselheiros, que têm assim a oportunidade de fazer críticas e sugestões diretamente às autoridades com poder decisório no governo federal. E isso está se refletindo na autoavaliação do Conselho: pesquisas feitas junto ao colegiado e interações dos conselheiros com a equipe da Sedes atestam alto nível de satisfação dos conselheiros com a atuação do CDES.

## **Um Conselho mais efetivo**

As transformações levadas a cabo nesta nova fase do CDES redundaram em um Conselho mais representativo

da sociedade, capaz de produzir consensos mais robustos e recomendações mais relevantes para o desenvolvimento do país. O apoio, o comprometimento e a presença constante do presidente da República e do ministro-chefe da Casa Civil nas reuniões do Conselho têm sido fundamentais para o fortalecimento e a efetividade deste novo Conselho.

O fato de a secretaria do Conselho ter voltado a fazer parte da Casa Civil da Presidência da República também é de suma importância, pois permite a inserção de temas abordados no CDES no centro de governo, por meio da agenda de acompanhamento e monitoramento da Casa Civil.

Por fim, mas não menos importante, o trabalho de articulação para envolvimento de autoridades com poder decisório em todas as etapas do processo de construção das recomendações do CDES mostrou-se estratégia acertada – não só pela aproximação entre o governo e a sociedade, mas também por mitigar resistências à implementação das recomendações.

Várias das propostas feitas pelo CDES em 2016 e 2017 já foram ou estão sendo colocadas em prática pelo governo federal. Assim, o Conselho ganhou força dentro e fora do governo, aumentando sua credibilidade e efetividade para apoiar a construção de um país melhor.

---

# 1

## Capítulo

### O novo arranjo institucional

A crescente participação da sociedade nos processos de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas tem sido apontada como uma das possíveis soluções para atender às demandas cada vez mais complexas e dinâmicas do mundo atual.

As expectativas dos diferentes grupos sociais alteram-se hoje com maior rapidez, tornando essencial a existência de instituições e instrumentos capazes de captar essas necessidades e respondê-las, com presteza e efetividade, por meio de serviços e ações próprias de governo.

É nesse contexto que se insere o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), instância consultiva de assessoramento direto ao presidente da República, composta por indivíduos representativos de diversas áreas de

atuação na sociedade civil. Assim como seus congêneres em outros países, o CDES aprimora a democracia no Brasil, ampliando o espaço de participação da sociedade nas decisões sobre ações governamentais.

### **A inserção institucional do CDES**

No intuito de concretizar essa participação, o arranjo institucional do CDES foi concebido, desde sua criação pela Lei nº 10.683/2003, com o objetivo de possibilitar diálogo direto, periódico e institucionalizado de representantes dos mais variados segmentos da sociedade com o presidente da República e autoridades de governo.

Os temas de debate no Conselho são diversos e as decisões coletivas são construídas predominantemente por consenso entre os participantes, respeitando-se o contraditório. Trata-se de arranjo análogo ao observado, sobretudo em conselhos na Europa, adaptado à dinâmica da democracia brasileira.

O CDES distingue-se de outros conselhos nacionais estrangeiros por sua proposta de atuação abrangente, não restrita a uma única temática de política pública, combinada a seu posicionamento junto ao núcleo decisório do governo, na Presidência da República<sup>2</sup>.

---

2. Para mais detalhes sobre conselhos no Brasil, ver “Conselhos Nacionais - Perfil e atuação dos conselheiros”, relatório do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (Ipea, 2013), disponível em <http://hdl.handle.net/11058/7632> (acessado em 14/08/2017).

Nem sempre os conselhos de outros países estão vinculados à administração pública, em especial quando se tratam de conselhos mais antigos que o CDES. Mas, no que diz respeito aos conselhos formalmente vinculados a governos, a forma como o Conselhão (denominação como é também referido) foi concebido no Brasil – próximo ao centro de decisões do governo – tem recebido reconhecimento internacional de seus pares, servindo de referência para o desenho de novos conselhos, em especial na América Latina. Além disso, o CDES também vem sendo referência na criação de conselhos estaduais e municipais.

A lei dotou o Conselho de estrutura administrativa e orçamentária própria (embora sua secretaria esteja formalmente vinculada à Casa Civil da Presidência da República) bem como de facilidades logísticas que permitissem a realização não somente de reuniões plenárias periódicas, mas também de outras atividades essenciais ao processo de diálogo. Para apoiar essas ações, foi instituído um órgão de apoio técnico e administrativo: a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Sedes). Assim, garantiu-se o funcionamento contínuo de um canal de comunicação por onde trafegam informações qualificadas para a tomada de decisão no mais alto escalão da Administração Pública Federal.

Dois fatores relacionados ao arranjo institucional contribuem para a qualidade dessa interlocução. De um lado,

a possibilidade de interação dos conselheiros com especialistas de diversas temáticas, convidados pelo CDES para participar das atividades. E, de outro, a inserção institucional do Conselho junto ao centro decisório do Poder Executivo federal, facilitando o diálogo quanto às políticas e medidas prioritárias para o desenvolvimento do país na visão do próprio governo.

### **A gestão iniciada em 2016**

Ao longo de sua história, o arranjo do CDES passou por alterações que envolveram, sobretudo, o perfil dos participantes, o funcionamento de comitês internos e o *status* da secretaria do Conselho.

Em 2016, com a decisão presidencial de retomar as atividades do Conselhão, foram promovidas modificações normativas e institucionais para obter um arranjo mais alinhado à sua estratégia de atuação de curto e médio prazo.

Em linhas gerais, preservando-se um ambiente de autonomia aos conselheiros, as principais alterações respaldam um funcionamento mais flexível do CDES e permitem fluxos que conferem maior efetividade às suas recomendações – como demandavam os próprios conselheiros. O grande interesse de parte dos conselheiros consultados antes que efetivamente as atividades fossem retomadas era que o Conselho pudesse refletir aquilo que a sociedade civil organizada ali representada buscava

e que suas recomendações pudessem influenciar a formulação e execução de políticas públicas.

Por se tratar de um corpo de aconselhamento imediato ao presidente, havia ainda a determinação de buscar um arranjo que conferisse mais agilidade aos processos de composição e recomposição do grupo de conselheiros.

Dentre os objetivos específicos dessas alterações, destacam-se:

- Atualizar a composição do Conselho com uma representação mais fidedigna da sociedade atual, contemplando amplo escopo de interesses sociais, com menos ênfase para a tradicional divisão entre capital e trabalho;
- Buscar uma representação horizontal da sociedade, respeitando-se os seguintes parâmetros: representação equilibrada dos setores como proporção do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, inclusão de segmentos dinâmicos da economia nacional e participação proporcional das representações sindicais;
- Proporcionar a priorização de determinadas políticas públicas junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, estimulando a articulação ou

integração entre eles, possibilitando convergência de esforços e otimizando a implementação;

- Ampliar a participação de especialistas nas mais diversas temáticas, em particular com experiência em políticas públicas em suas áreas de atuação;
- Fortalecer o trabalho de inserção dos temas debatidos pelo Conselho na agenda de articulação e acompanhamento da Casa Civil.

### **Inovações normativas e institucionais**

O Conselho sempre esteve vinculado à Presidência da República, conforme dispôs o texto original da Lei nº 10.683/2003, no artigo 1º, §1º, inciso II:

*Art. 1º A Presidência da República é constituída, essencialmente:*

*(...)*

*§ 1º Integram a Presidência da República, como órgãos de assessoramento imediato ao Presidente da República:*

*(...)*

*II - o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social*



Mesmo com a aprovação da Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios – e a revogação integral da Lei nº 10.683/2003, as disposições referentes ao CDES foram mantidas, reiterando-se a vinculação histórica e institucional à Presidência (art. 2º, §1º, II, da Lei nº 13.502/2017).

Já a secretaria do Conselho, que foi inicialmente prevista pela Lei nº 10.683/2003 para assessorar diretamente o presidente da República, sofreu inúmeras alterações ao longo dos anos, mudando sua vinculação, sua estrutura e seu *status* organizacional. Em sua origem, a Sedes possuía *status* de secretaria especial, tendo como estrutura básica um gabinete e até duas subsecretarias. A Lei nº 11.204/2005 retirou a natureza especial da secretaria e a deslocou para a estrutura da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República.

A partir de 2010 a Sedes passou por outras realocações na estrutura administrativa, sempre resguardando sua proximidade com o centro das decisões governamentais, pois os órgãos que a receberam estavam vinculados à estrutura da Presidência da República. A Lei nº 13.502/2017 reinseriu a Sedes na estrutura da Casa Civil da Presidência da República, e a secretaria, antes prevista somente no Decreto nº 8.887/2016, passou a ter também previsão legal.

**Quadro 1 - Alocação da Sedes ao longo de sua história**

Período	Vinculação	Norma
2003 a 2005	Presidência da República	Lei nº 10.683/2003
2005 a 2010	Secretaria de Relações Institucionais	Lei nº 11.204/2005
2011 a 2013	Secretaria de Assuntos Estratégicos	Decreto nº 7.465/2011
2013 a 2016	Casa Civil da Presidência da República	Decreto nº 8.151/2013
Março a outubro de 2016	Gabinete Pessoal do Presidente da República	Decreto nº 8.693/2016
Desde outubro de 2016	Casa Civil da Presidência da República	Decreto nº 8.889/2016
Desde novembro de 2017	Casa Civil da Presidência da República	Lei nº 13.502/2017

Atualmente, as normas que dão os contornos do arranjo institucional do Conselho e de sua secretaria são a Lei nº 13.502/2017, o Decreto nº 8.887/2016, e o Decreto nº 8.889/2016. Segundo esses instrumentos normativos, o Conselho e a secretaria situam-se conforme o organograma abaixo, que combina simplificadamente as estruturas da Presidência da República e da Casa Civil.

**Figura 1 - Organograma do CDES e Sedes**

Fonte: Estrutura da Presidência da República constante da Lei nº 13.502/2017. Elaboração: Sedes.

## Competências do CDES e da Sedes

A Lei nº 13.502/2017 preservou sem modificações o texto original da Lei nº 10.683/2003, que elenca três competências para o Conselho:

- Assessorar o presidente da República na formulação de políticas e diretrizes específicas destinadas ao desenvolvimento econômico e social;
- Produzir indicações normativas, propostas políticas e acordos de procedimento que visem ao desenvolvimento econômico e social;
- Apreciar propostas de políticas públicas e de reformas estruturais e de desenvolvimento econômico e social que lhe sejam submetidas pelo presidente

da República, com vistas à articulação das relações de governo com representantes da sociedade civil organizada e ao concerto entre os diversos setores da sociedade nele representados.

Como se observa, as competências são amplas e permitem aos conselheiros atuação bastante livre sobre diversos temas. O exercício das prerrogativas do CDES pode ser tanto propositivo, quando o Conselho elabora políticas ou diretrizes voltadas ao desenvolvimento econômico e social, quanto consultivo, quando é levada aos conselheiros uma questão específica sobre a qual o presidente busca sugestões.

Ao longo de sua trajetória, o CDES apresentou seus produtos em diferentes formatos, como pareceres, moções, relatórios, propostas de políticas, documentos estratégicos para o desenvolvimento e outros. A produção de indicações normativas, apesar de constar na lei de criação e na legislação atual, mostrou-se opção pouco utilizada pelos conselheiros na execução dos trabalhos.

A partir de 2016 os produtos essenciais do CDES passaram a ser suas recomendações ao presidente da República. A temática são propostas pelo próprio governo e as recomendações elaboradas a partir de processo de discussão realizado em grupos de trabalho, buscando atender principalmente à expectativa

expressa pelos conselheiros de efetivamente contribuírem para a formulação e priorização de políticas públicas no governo federal.

As competências da Sedes são:

- Prestar apoio logístico e prover os meios necessários à execução dos trabalhos desenvolvidos pelo Conselhão;
- Apoiar as atividades do Conselho por meio da identificação e da aplicação de métodos e técnicas que possibilitem a formação de consensos no diálogo com a sociedade, para fins do aconselhamento ao presidente da República;
- Subsidiar o Conselho com informações e estudos para suas deliberações;
- Promover a articulação do Conselhão com órgãos e entidades do Poder Executivo federal, contribuindo para que suas deliberações incidam na formulação das políticas públicas;
- Coordenar, assessorar e apoiar a participação do CDES em atividades promovidas por órgãos e entidades do setor público, entidades e organizações da sociedade civil e do setor privado, nos âmbitos nacional e internacional;

- Assistir o ministro de Estado nos temas afetos ao CDES; e
- Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo ministro de Estado.

Desde a retomada dos trabalhos do Conselho em meados de 2016, três aspectos importantes da atuação da secretaria ganharam destaque:

- Inserção dos temas debatidos pelo Conselho na agenda de prioridades da Casa Civil;
- Atuação conjunta com ministérios e entidades de governo no que diz respeito ao conteúdo e à aplicabilidade das recomendações; e
- Acompanhamento junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, da implementação das determinações do presidente da República.

### **Algumas das inovações no Conselho**

A composição e funcionamento do Conselho mudaram substancialmente a partir de 2016. Dentre as principais inovações estão o fim do número fixo de conselheiros, o fim da participação formal de membros do governo, a flexibilização do tempo de

permanência dos conselheiros, a supressão da suplência e a formalização do comitê gestor.

Tradicionalmente, o CDES é composto por cidadãos brasileiros com maioria civil, de ílibada conduta e reconhecida liderança e representatividade, designados por livre escolha do presidente da República, que preside o Conselho. O ministro-chefe da Casa Civil exerce a função de secretário-executivo do Conselho.

A respeito do tamanho do colegiado, o Decreto nº 8.887/2016 deixou de estabelecer um número fixo de participantes, cabendo ao presidente da República nomear a quantidade de conselheiros que julgar oportuna. Essa modificação, conjugada à supressão de autoridades de governo como conselheiros, abriu espaço para o incremento da participação de representantes da sociedade civil. O CDES, antes composto por representantes do governo e da sociedade, passou a ter como membros exclusivamente representantes de sociedade civil.

Embora autoridades governamentais não façam mais parte da composição formal do CDES, como ocorria anteriormente, é facultado ao presidente o convite a “pessoas de notório saber e representantes de órgãos e entidades públicas ou privadas” para participar dos eventos do Conselho e não se exclui a participação de assessores acompanhando os membros efetivos. Na prática,

constatou-se que as reuniões, desde a retomada das atividades em 2016, têm contado com amplo número de ministros e outras autoridades de governo, além de convidados e assessores que, embora não tenham assento no CDES, podem se manifestar e contribuir com experiências e opiniões, porém sem direito a voto.

O Decreto nº 8.887/2016 também excluiu a figura do conselheiro-suplente. O principal motivo foi o entendimento de que o convite para ser conselheiro baseia-se na trajetória e experiência pessoal de cada um, não cabendo substituição, dado o caráter personalíssimo da escolha de cada conselheiro. Essa modificação contribuiu para uma relação mais direta dos conselheiros com o presidente da República.

Os conselheiros deixaram de ter mandatos com prazos rigidamente fixados. Agora, o Decreto fala em “tempo de permanência” de *até* dois anos. Essa alteração confere mais flexibilidade, possibilitando substituições de conselheiros a qualquer tempo e viabilizando o aumento ou a diminuição do Conselho de maneira simples.

O Decreto nº 8.887/2016 também inovou ao institucionalizar o comitê gestor do CDES. Esse grupo reduzido, composto de cinco membros eleitos por seus pares, já atuava informalmente em composições anteriores do Conselho, mas somente a partir do novo Decreto foi reconhecido oficialmente



e teve seu funcionamento normatizado. O Comitê tempor competências:

- Propor pautas para as reuniões e as atividades do CDES;
- Propor a instituição de grupos de trabalho;
- Realizar avaliações periódicas do plano de trabalho do CDES.

Na prática, o comitê gestor funciona como um elo entre o corpo de conselheiros e a presidência da República. É periodicamente acionado para tratar de temas em debate no CDES, metodologias de trabalho, novas agendas e avaliações. O comitê gestor atual foi escolhido por votação dos próprios conselheiros.

## **Conclusão**

Na retomada dos trabalhos do CDES, em 2016, a estratégia da Casa Civil pressupunha fortalecer o papel político do Conselho. Isso seria feito consolidando o CDES como instância fundamental de diálogo com a sociedade, em especial por meio do aproveitamento do maior número possível de recomendações feitas ao presidente, inserindo-as na agenda de prioridades da Casa Civil e dos ministérios.

Essa estratégia tem sido bem-sucedida, sobretudo quando se observa: 1) o alto percentual de recomendações acatadas pelo presidente da República; 2) o ritmo da sua implementação, uma vez transformadas em ações governamentais; e 3) a interlocução conquistada pela Sedes tanto no âmbito da Casa Civil como no governo como um todo.

Assim, os ajustes ao arranjo normativo e institucional em vigor a partir de 2016, mesmo sem causar grande ruptura com o modo de atuação anterior do CDES, permitiram o êxito da estratégia para aumentar a efetividade do Conselho.

É razoável supor, contudo, que isso não seria suficiente sem a demonstrada disposição do presidente da República para ouvir as proposições e críticas do CDES, determinando a implementação de boa parte das sugestões, e sem o engajamento dos conselheiros no processo.

Os resultados positivos e o reconhecimento obtido podem também ser atribuídos em grande medida à simplificação do funcionamento do Conselho, à agilidade das mudanças na sua composição, à flexibilidade para se inserir no debate temas de valor para a sociedade, à capacidade de articulação da Sedes com os demais órgãos e entidades de governo e, finalmente, à decisão de manter a secretaria do Conselho e o próprio CDES próximos ao centro das decisões de governo, facilitando a efetivação das recomendações.

---

# 2

## Capítulo

### A recomposição do Conselho

O quadro de conselheiros do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) teve diversas formações ao longo de quinze anos de existência. Como órgão de assessoramento imediato ao presidente da República para proposição de políticas e diretrizes voltadas ao desenvolvimento econômico e social, o CDES sempre buscou designar cidadãos brasileiros de reconhecida liderança e representatividade, dispostos a pensar e contribuir, como conselheiros, para o desenvolvimento do país.

Composto inicialmente por 82 membros da sociedade civil e 10 ministros de governo, o CDES passou por alterações na quantidade de conselheiros ao longo dos anos. As mudanças ocorreram por razões diversas: definição de novas estruturas de

governo, com criação ou extinção de ministérios e conseqüente necessidade de reorganização da participação de governo no Conselho; interesse em ampliar a presença de alguma parcela da sociedade civil; ou, de forma mais geral, quando da mudança no comando do Poder Executivo. Substituições pontuais (de um único conselheiro) ocorreram desde 2003, por razões diversas, como questões pessoais, falecimento e investidura em cargo na Administração Pública.

A partir de outubro de 2016, com o objetivo de tornar o Conselho um fórum exclusivamente representativo da sociedade civil, optou-se por não mais incluir os ministros de Estado em sua composição – à exceção do ministro-chefe da Casa Civil, que é o secretário-executivo do CDES e mantém seu assento. Autoridades de governo continuam participando das reuniões do conselho na qualidade de convidados, sem direito a voto.

Outra inovação trazida em outubro de 2016 foi o fim do número fixo de conselheiros. Com essa mudança, agora é possível convidar pessoas que versem sobre novos temas ou representem setores não contemplados no Conselho, sem a necessidade de dispensar o mesmo número de conselheiros simplesmente para manter o número de membros previsto em regulamento. O surgimento de novos temas e de novas prioridades para o país exige flexibilidade para compor o Conselho de forma mais dinâmica, permitindo a inclusão de conselheiros que não tenham sido inicialmente convidados.

## **A composição de Conselhos Econômicos e Sociais pelo mundo**

Não obstante as muitas peculiaridades e diferenças relativas ao arranjo institucional e à forma de composição e funcionamento, a concepção do conselho brasileiro foi inspirada em experiências europeias similares, notadamente as da Espanha, da Itália, da França e de Portugal. A composição dos Conselhos Econômicos e Sociais da Espanha e de Portugal, ambos criados em 1991, guarda semelhança com aquela definida originalmente para o CDES que, à exceção da participação governamental, tinha composição segmentada fundamentalmente entre três grupos: empresários (ou empregadores), trabalhadores (empregados) e “outros atores”.

Para mostrar as variações dos modelos de composição de conselhos econômicos e sociais pelo mundo, a tabela a seguir apresenta as principais características de algumas experiências internacionais relevantes: França, Espanha, Portugal, Países Baixos, Itália, Irlanda, União Europeia, Rússia, República Dominicana, África do Sul e Coreia do Sul.<sup>3</sup> Como traço comum entre essas instituições verifica-se a divisão em agrupamentos e, de modo geral, a presença de representantes dos segmentos empresarial e laboral dominando a composição dos conselhos.

---

3. As informações apresentadas são originadas em fontes diversas, desde publicações sobre conselhos a portais das próprias instituições na internet. Pode haver informações desatualizadas. Note-se que nem todos os conselhos analisados designam seus participantes como conselheiros.

Em outros aspectos sob os quais os vários conselhos podem ser analisados, a diversidade é a regra.

**Tabela 1 - Conselhos econômicos e sociais no mundo**

País	Nome da instituição	Nº membros	Agrupamentos representados	Membros governo?
África do Sul	Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Laboral (NEDLAC)	72	Laboral; Empresarial; Governo; Interesses comunitários/	Sim
Coreia do Sul	Comissão de Desenvolvimento Econômico e Social	10	Laboral; Empresarial; Governo	Sim
França	Conselho Econômico, Social e Ambiental (CESE)	233	Economia e diálogo social; Coesão social, territórios e comunidade; Meio ambiente	Não
Espanha	Conselho Econômico e Social (CES)	60	Empregados; Empregadores; Diversos	Não
Irlanda	Conselho Nacional Econômico e Social	33	Governo; Especialistas; Empregadores; Sindicatos; Org. agrícolas; Comunidade e voluntariado; M. ambiente	Sim
Itália	Conselho Nacional de Economia e Trabalho (CNEL)	64	Especialistas; Setor produtivo (empresários, empregados e autoemprego)	Não

Países Baixos	Conselho Econômico e Social (SER)	33	Empregadores; Centrais sindicais (empregados); Designados pela Coroa	Sim
Portugal	Conselho Econômico e Social (CES)	66	Governos (central, regionais, locais); Empregadores; Trabalhadores; Diversos; Personalidades	Sim
República Dominicana	Conselho Econômico e Social (CES)	45	Laboral; Empresarial; Social	Não
Rússia	Câmara Cívica da Federação Russa (CCFR)	126	Personalidades; Sociedade civil; Organizações regionais	...
União Europeia	Comitê Econômico e Social Europeu (CESE)	350	Empregadores; Trabalhadores; Diversos	Não

Fonte: Publicações e sites diversos. Elaboração: Sedes.

A tabela acima evidencia que cada país desenha o seu conselho a partir de critérios diversos, os quais refletem, em boa medida, diferentes papéis e objetivos atribuídos a esses conselhos e aos demais órgãos incumbidos da política de desenvolvimento, bem como a diversidade institucional dos países.

## **A inovação implementada em 2016**

Inicialmente, a recomposição do CDES – dando origem ao que doravante chamaremos “novo CDES” – teve por base três diretrizes. Duas delas resultaram de entrevistas realizadas

de julho a setembro de 2016 com um grupo de conselheiros experientes e com notória influência nas composições anteriores. Outra diretriz foi uma sugestão da própria equipe da Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Sedes), referendada pelo presidente da República e pelo ministro-chefe da Casa Civil.

De forma praticamente unânime, ouviram-se queixas, em primeiro lugar, quanto ao fato de as reuniões do CDES serem dominadas por longas exposições de ministros e outros representantes graduados do Poder Executivo, focadas em fazer anúncios ou divulgar ações já lançadas ou em estágio avançado de formulação. Segundo os conselheiros consultados, seria desejável que as reuniões servissem mais para ouvi-los do que para tê-los como audiência.

Outra crítica recorrente foi a de que, mesmo quando o governo ouvia, não havia consequência prática visível das sugestões formuladas. Segundo os conselheiros ouvidos, seria desejável que os debates do CDES pudessem influenciar significativamente e de forma reconhecível algumas medidas adotadas pelo governo.

Finalmente, mas não menos importante, para tentar garantir debates sobre perspectivas de desenvolvimento mais abrangentes, que contemplassem temas atuais e contemporâneos, sugeriu-se aumentar o espectro dos enfoques temáticos e da representatividade social dos membros do Conselho.



A equipe da Sedes entendeu que esse conjunto de diretrizes dos conselheiros articulava-se de forma complementar e sinérgica. Ao ampliar a quantidade de temas e de pontos de vista representados no Conselho, debates mais originais e sofisticados poderiam emergir, resultando em recomendações mais robustas, aptas a serem encampadas pelo presidente da República como prioridades de governo.

Olhando a questão por outro ângulo, um CDES mais diversificado teria o condão da transversalidade em escala maior e mais abrangente do que a alcançada pelos órgãos de governo isoladamente, visto que eles em geral são compelidos a buscar especialização e foco setorial. Na medida em que um debate diversificado e original poderia se estabelecer, aumentaria a propensão dos representantes dos órgãos a ver no CDES uma instância de proposição de medidas válidas e dotadas de um “selo de legitimidade” prévia. Ato contínuo, aumentar-se-ia a expectativa de que sugestões emanadas dos conselheiros afetassem de forma substancial as políticas públicas – sobretudo se os conselheiros detivessem familiaridade com a formulação de políticas públicas no seu campo de atuação.

### **Avaliação preliminar da composição existente**

Em julho de 2016 o CDES estava formado por 92 membros, empossados em janeiro daquele ano. Foi imediatamente observada a ausência de representantes ou especialistas em

alguns temas importantes para o debate sobre desenvolvimento. Um exemplo é a novíssima economia digital, associada à internet das coisas e à chamada manufatura avançada. Outros temas sub-representados ou ausentes eram segurança pública, corrupção, gestão pública, primeira infância, saúde e direito homoafetivo.

Observou-se ainda que algumas das temáticas cobertas pelo rol de conselheiros poderiam ser dominadas por percepções corporativas, visto que havia muito menos *experts* independentes e mais líderes de categorias profissionais ou grupos de pressão.

Embora essa forma de representação seja importante e mesmo essencial, ponderou-se que esse perfil deveria ser idealmente combinado com o do especialista. Caso o Conselho se limitasse a representantes com viés mais corporativo, dificilmente haveria um debate abrangente sobre desenvolvimento, dada a tendência desse tipo de representante a subordinar a discussão a pautas do interesse do grupo ao qual está vinculado. Naturalmente, um conselho em que muitos membros agissem dessa forma dificilmente seria capaz de auxiliar o alto comando do Poder Executivo na tomada de decisões estruturantes ou na priorização de agendas que povoam o debate público em um país com a complexidade do Brasil<sup>4</sup>.

---

4. Essa observação “secundária” sobre o perfil típico dos conselheiros foi importante, como se verá a seguir, para o aumento significativo da participação de acadêmicos e especialistas com viés científico no novo CDES. Esse resultado não decorreu do diagnóstico de que a comunidade científica estava sub-representada, mas de que era importante combinar conselheiros com perfil de representação predominantemente corporativa com *experts* sobre temas relevantes, para pensar o Brasil de forma progressista e abrangente.

Por outro lado, observou-se que a participação de mulheres e negros estava claramente distante do padrão geral da população brasileira. Como iniciar um debate e apresentar recomendações sobre o desenvolvimento econômico e social do Brasil sem que a representação esteja pelo menos mais próxima da nossa realidade demográfica? Desde as primeiras avaliações para a nova composição, incorporou-se como referência a importância de aumentar a participação desses dois grupos, transversalmente, independentemente dos temas que cada pessoa estivesse mais preparada para tratar.

Finalmente, foi considerada a distribuição setorial das lideranças empresariais e de suas diversas associações. Com relação a esse aspecto, foi solicitada à equipe da Sedes uma avaliação preliminar dos setores de atividades econômicas com os quais os conselheiros identificavam-se mais claramente. O resultado apontou que:

- Havia significativo viés em prol da indústria de transformação e em detrimento dos serviços;
- Dentre os grandes setores industriais, havia participação desproporcional de ramos com menor intensidade tecnológica, com destaque à indústria tradicional e aos serviços de menor valor agregado;

- A participação era, em geral, “mediada”, ou seja, feita por dirigente de instituição que fala em nome de todo um setor, ao invés dos empresários e executivos propriamente ditos<sup>5</sup>.
- Não obstante as constatações acima, quando individualmente considerados os membros do antigo CDES, a equipe entendeu que aproximadamente metade dos conselheiros tinha perfil propositivo e relevante nos seus campos de atuação, podendo assim ser mantidos.

### A formação de uma lista-base

A equipe da Sedes iniciou trabalho de desenvolvimento de critérios técnicos para pautar a seleção de novos nomes para eventualmente compor o Conselho. Foi montada uma “lista-base” para buscar nomes de potenciais conselheiros. Para tanto, partiu-se de temas considerados pertinentes e solicitou-se que a lista incorporasse nomes que tivessem familiaridade com o debate público brasileiro em ao menos um desses temas.

Também foi definido como critério que as “candidaturas” elencadas deveriam gozar de algum nível de influência sobre a opinião pública. Não se delimitou *como* exatamente deveria

---

5. Evidentemente, não decorre disso que a participação “mediada” não seja importante, mas que o mais adequado é complementá-la com aportes feitos diretamente pelos empresários.

se dar essa influência, nem como seria aferido o domínio dos temas de interesse. Propositalmente, a orientação foi genérica, no intuito de permitir a incorporação de matizes e percepções interessantes trazidas pela equipe da Sedes, quase toda ela composta por servidores públicos concursados. Essa abertura para a participação ativa de todos os membros da equipe, inclusive os que não gozavam de experiência na atuação de um colegiado de alto nível, revelou-se acertada e provavelmente decisiva para o sucesso do processo de montagem e depuração da lista-base.

Em duas semanas a Sedes dispunha de uma lista, com aproximadamente 160 nomes, aos quais se somavam os 45 que desejavelmente permaneceriam da composição anterior. A expectativa da equipe era de que, a cada quatro nomes sugeridos ao presidente da República, um acabasse efetivamente incorporado ao novo CDES.

### **Consolidação do rol de critérios e sua quantificação**

Os membros da equipe da Sedes debateram exaustivamente entre si o valor que cada nome potencial poderia agregar ao Conselho. Considerou-se importante trazer nomes que ajudassem a construir recomendações relevantes e plausíveis e a garantir uma interação efetiva entre os membros do Conselho, sem representar meramente uma “média” de diversos pontos de vista setoriais. Em suma, era fundamental garantir uma composição que favorecesse

que os conselheiros “não ficassem cada um em sua caixinha”. Mas essa “transversalidade” não foi considerada um dogma.

Havia nomes que não dispunham de elevada popularidade por critérios midiáticos, mas eram especialistas respeitados entre outros *experts*, com textos publicados em periódicos científicos ou especializados e com grande número de acessos. Considerou-se que esse aspecto deveria ser pesado, sobretudo em temas julgados especialmente meritórios.

Paulatinamente, um conjunto de critérios capazes de permitir comparar mais objetivamente os diversos nomes apresentados foi emergindo. A noção de que uma metodologia formalizada e transparente era possível foi sugerida desde o início. Mas foi o processo aberto e baseado em sucessivas apresentações e “defesas” de “candidaturas” ao novo rol de conselheiros que reforçou essa percepção em toda equipe: as rodadas de apreciação dos nomes evidenciavam haver critérios compartilhados entre os membros da equipe e que subliminarmente eram por eles considerados em suas ponderações.

Esquemáticamente, foi possível formar um rol de critérios agrupados em quatro blocos. O primeiro bloco, designado como Bloco A, concentrava-se no que se decidiu chamar de “formação de opinião”. Neste bloco foram avaliados os itens “popularidade” e “influência/liderança”. Foram colhidas informações sobre a incidência dos nomes propostos no que tange à sua frequência

e número de citações em fontes da internet tais como *Google*, *Twitter*, *Facebook* e *YouTube*, além de computadas a presença em listas de "líderes" divulgadas por publicações especializadas ou de grande circulação e em entrevistas em canais de televisão. A existência de verbete na *Wikipedia* também foi avaliada como relevante – em especial se alcançasse certo número de caracteres e contasse com foto do "candidato" ou "candidata". Finalmente, foi considerada a existência de publicação indexada na base da *Amazon* mundial e brasileira. O fato de as publicações elencadas estarem entre as mais adquiridas no *ranking* de "best sellers" acabou incorporado como critério adicional.<sup>6</sup>

O Bloco B captou a participação e o ativismo em temas sociais e culturais. Partindo da constatação de ausência ou insuficiência de conselheiros especializados em determinados temas considerados relevantes, buscou-se avaliar os novos nomes propostos conforme sua participação e ativismo nas seguintes áreas: saúde, gestão, empreendedorismo, corrupção, segurança pública, meios de comunicação, meio ambiente, consumidores, mulheres, LGBTI<sup>7</sup>, negros, direitos humanos, poder local/municipal, pessoas com deficiência, luta contra a pobreza, problemática urbana, educação, infância, juventude, inovação, cultura, esporte, ciência e tecnologia. O grau em

---

6. Diversas bases que congregam publicações científicas têm por praxe permitir averiguar a frequência de acesso ou de aquisição de um texto específico; na *Amazon* é possível saber a posição de uma publicação no *ranking* da categoria bibliográfica específica a que pertence e no *ranking* geral, que abrange todas as categorias de publicação.

7. Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexuais.

que cada nome era associado a cada um dos temas, em uma escala de zero a cinco, contribuiu para sua avaliação, assim como sua proeminência na formação de valores e opiniões na comunidade – fosse ela um grupo de pressão, uma associação ou a comunidade científica correspondente.

O Bloco C indicava a “relevância econômica” de cada “candidato” ou “candidata”. Nesse bloco, os nomes propostos foram analisados e pontuados segundo os setores econômicos de que participam ou representam, ou ainda da empresa da qual são gestores, grandes acionistas ou proprietários. Participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB), capacidade de mobilizar outros setores (encadeamento setorial na matriz insumo/produto), competitividade revelada (participação do setor nas exportações mundiais e aumento da participação nas exportações brasileiras) e inovatividade (participação no gasto total de pesquisa & desenvolvimento no Brasil) foram as medidas consideradas. Finalmente, analogamente ao método empregado no Bloco B, a importância do setor foi ponderada pela governança de cada nome sobre o respectivo setor ou empresa.

É digna de interesse a relação que se pode verificar entre peso setorial e governança: geralmente uma grande empresa isoladamente, por maior que seja, possui pouca participação no PIB comparativamente a uma associação, mas o seu dirigente – por exemplo, o presidente do Conselho de Administração – tem



elevada governança sobre essa instituição<sup>8</sup>. Isso normalmente não ocorreria em uma associação setorial nacional, cujos representantes costumam ser antes subordinados à estrutura da associação do que líderes no sentido estrito da expressão. Assim, a combinação desses critérios – governança e representatividade – tende a equilibrar a resultante. Adicionalmente, várias das empresas avaliadas provinham de *rankings* com foco em “inovação” ou “liderança”. Isso contribuiu para que representantes de empresas individuais recebessem pontuação superior àquela que foi atribuída a representantes de grandes setores ou ramos de atividade inteiros nesses quesitos.

O Bloco D buscou captar o impacto sociopolítico dos nomes apreciados. Foram analisados os critérios de representatividade, abrangência (impacto generalizado na sociedade) e liderança (enquanto ponto de referência) do nome sobre o tema ou setor que representa. De forma geral nomes mais vinculados a temáticas sociais tendiam a gerar avaliações

---

8. Esse é um resultado que não foi planejado *a priori*, ou seja, decorreu de se ter buscado premiar o impacto que o posicionamento individual de cada conselheiro tem sobre a instituição que ele representa ou comanda. A bem da qualidade e efetividade do diálogo, se a governança de um conselheiro sobre o ente representado ou ao qual ele ou ela se vincula é nulo, então sua capacidade de retroalimentar esse ente é também nula, e sua participação no CDES seguirá apenas uma direção, qual seja, do ente para o colegiado. Como forma de evitar que essa característica aparecesse em vários perfis, foi introduzido o critério de governança. Sem considerar esse aspecto, presidentes de associações, sobretudo as de âmbito nacional, quase sempre se sobreporiam aos dirigentes empresariais. Entretanto verificou-se correlação negativa entre abrangência e governança. A consequência foi uma tendência ao equilíbrio entre abrangência (da instituição) e governança (do conselheiro em relação à instituição de que é proveniente).

mais favoráveis, já que o apelo popular das demandas, do setor têxtil, por exemplo, é menor do que o da temática ambiental na sociedade brasileira. Neste bloco, lideranças corporativas tradicionais tenderiam a alcançar avaliações mais significativas<sup>9</sup>, na medida em que a presença no debate nacional e a presença no Congresso Nacional também eram admitidas como formas relevantes de avaliar a representatividade.

Finalmente, optou-se por estabelecer um bônus por “grau de monopólio”. Entendeu-se que alguns dos nomes considerados trariam uma contribuição única em relação ao tema ou setor a que estavam vinculados, ou ainda que o conjunto de temas que determinado nome articulava era de particular interesse para a recomposição do CDES.

A aplicação desses critérios sobre os novos nomes sugeridos, bem como sobre os nomes que permaneceriam da composição original, gerou uma lista ordenada de 200 nomes avaliados, com pontuações finais que variaram entre oito e 65 pontos. A ordenação resultante foi reavaliada com base na necessidade de ajustes no que tange à representação por gênero, raça e abrangência geográfica, gerando nova lista.

---

9. Esse bloco premiou o que se poderia designar por “representatividade social” *lato sensu*, no sentido do neocorporativismo democrata europeu. O bloco foi pensado como ponderação à liderança econômica e ao empreendedorismo, que estariam premiados no bloco anterior, sendo seu foco dar peso ao aspecto social no CDES. Secundariamente, seus critérios promovem perfis como os de presidentes de federações e sindicatos patronais, mas em menor intensidade, porque suas “causas” nunca seriam tão populares quanto causas sociais e assemelhadas.

Nessa reavaliação adicional não foi admitida a inclusão de novos nomes, mas apenas a priorização, dentro de cada perfil, com base nesses aspectos adicionais. Ao cabo, a equipe do CDES pôde oferecer ao comando da Casa Civil e ao presidente da República uma nominata de 80 “candidatos” a membros do CDES. A tabela a seguir apresenta esquematicamente os blocos de critérios e seu peso na formação das pontuações utilizadas para a constituição da nominata.

**Tabela 2 - Blocos de critérios e seu peso na formação das pontuações**

Blocos	Observações	Nº de variáveis pontuadas
A. Formação da opinião pública	Impacto quantitativo e qualitativo na formação da opinião pública	12
B. Participação e ativismo em temas sociais, culturais e empresariais	Grau de ativismo em um rol de temas considerados relevantes	23
C. Relevância econômica	Inclui quatro variáveis (participação no PIB, capacidade dinâmica, competitividade, inovatividade) ponderadas pelo grau de governança dos nomes sobre o setor	05
D. Impacto sociopolítico	Impacto de cada nome e da instituição ou setor que representa	03

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

## **A formação da primeira nominata e sua ampliação**

A nomeação dos membros do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social brasileiro, diferentemente

de conselhos semelhantes em outros países, é de responsabilidade exclusiva do presidente da República. Essa prerrogativa existe desde a primeira composição do CDES em 2003 e foi mantida no Decreto nº 8.887/2016, que regulamentou o novo CDES e que estabelece em seu artigo 9º:

Art. 9º São atribuições do Presidente do CDES:

I - designar os Conselheiros do CDES;

II - convocar e presidir as reuniões plenárias do CDES;

III - definir a pauta das reuniões plenárias; e

IV - solicitar ao CDES posicionamentos sobre temas de relevante interesse público.

Não obstante a equipe da Sedes ter podido trabalhar livremente por quase dois meses na elaboração da nova nominata, seu mandato limitava-se a levar sugestões para decisão presidencial.

De um rol de mais de 200 “candidaturas” consideradas, a lista resultante sugerida pela Sedes era composta dos 80 primeiros nomes – com a expectativa de que apenas parte deles fosse aprovada pelo presidente da República, que poderia indicar outros nomes.

O mais provável, a julgar por experiências anteriores de renovações da composição, seria que o presidente, usando da prerrogativa de livre nomeação do Conselho, aproveitasse apenas parte da lista sugerida pela Sedes. *Contrario sensu*, tanto o ministro-chefe da Casa Civil (que já havia previamente aprovado a referida lista) quanto o presidente de República optaram pela aceitação integral da lista proposta, baseada em critérios técnicos, garantindo assim largo espectro de temas e a diversidade de gênero e raça sugerida pela equipe da Sedes. O presidente adicionou apenas alguns outros nomes que complementaram a relação. Assim, a primeira composição do Conselho sob esse novo critério iniciou-se com 94 nomes.

A partir da decisão do presidente da República, os convites aos potenciais novos conselheiros começaram a ser feitos. Algumas alterações foram necessárias, dada a indisponibilidade de algumas pessoas por razões profissionais ou pessoais.

Por outro lado, durante todo esse processo, e ainda mais depois da primeira reunião Plenária do novo CDES (a 45ª plenária do Conselho), vários pedidos de ingresso surgiram. Esses pedidos passaram a compor uma lista de “aspirantes a conselheiros”, observada sempre, pelos mesmos critérios iniciais, em paralelo aos 120 nomes remanescentes da lista original, quando se precisar substituir conselheiros ou incluir algum perfil específico.

Ao cabo dessas alterações adicionais, a lista consolidada em meados de novembro de 2016 chegou a 101 nomes em fevereiro de 2017 e manteve-se estável desde então. De forma geral, as alterações não afetaram as diretrizes gerais adotadas – de aumentar a diversidade de temas relevantes ao debate de desenvolvimento, evitar excessivo peso de visões corporativas e ampliar a participação de mulheres e negros –, como se evidencia na próxima seção.

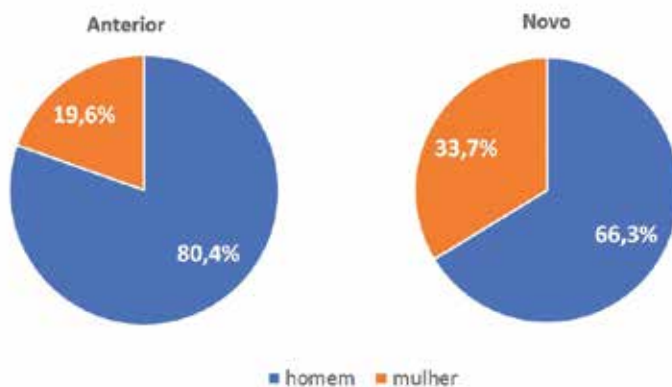
### **Comparativo entre o novo CDES e a composição anterior**

Os principais traços da nova composição do CDES são o aumento da diversidade de temas prioritários, o aumento da participação de mulheres e de negros, a expansão do grupo de acadêmicos e *experts* em geral e a alteração do perfil setorial dos membros – beneficiando setores e segmentos mais dinâmicos e inovadores em detrimento dos mais tradicionais.

Embora esse resultado tenha sido em boa medida garantido pela opção por mulheres e negros sempre que comparávamos candidatos com pontuações semelhantes, essas características já estavam presentes no primeiro rol de nomes formado. Isso provavelmente decorre do fato de que há maior presença de mulheres e negros entre os chamados “especialistas” do que entre os representantes corporativos tradicionais.

No que diz respeito ao aumento da participação feminina, houve, na composição verificada em março de 2017, incremento de 72,9% em relação à composição anterior, passando-se de 18 mulheres (num total de 92 pessoas) para 34 mulheres (em 101 pessoas). Consequentemente, os homens, que perfaziam 80,4% dos conselheiros, passaram a representar 66,3% do novo CDES. Os gráficos abaixo permitem visualizar essa mudança.

**Gráficos 1 e 2 - Composição do CDES por gênero (em %)**

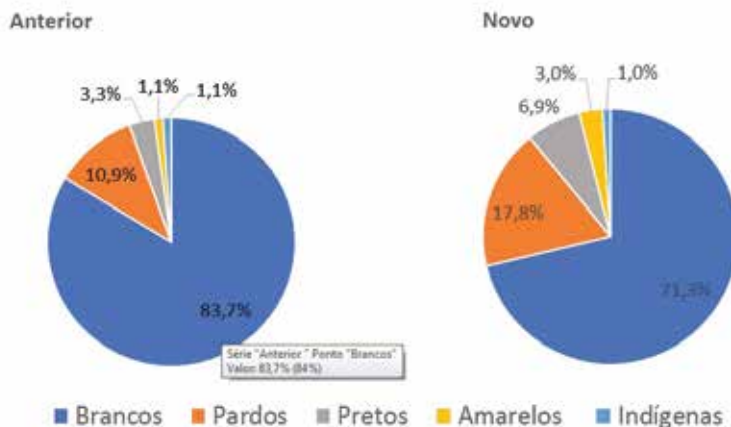


Fonte: Sedes. Elaboração própria.

A participação de negros – pretos e pardos – também foi significativamente ampliada. Em março de 2016, 14,2% dos conselheiros eram negros, percentual que aumentou para 24,7% um ano depois. Esse crescimento decorreu tanto do aumento da participação de pardos, que passou de 10,9% para 17,8%, como de pretos, que passou de 3,3 para 6,9%. O incremento da participação

dos dois grupos combinados resultou em participação 74,3% superior, como está evidenciado a seguir.

### Gráficos 3 e 4 - Composição do CDES por cor ou raça (em %)



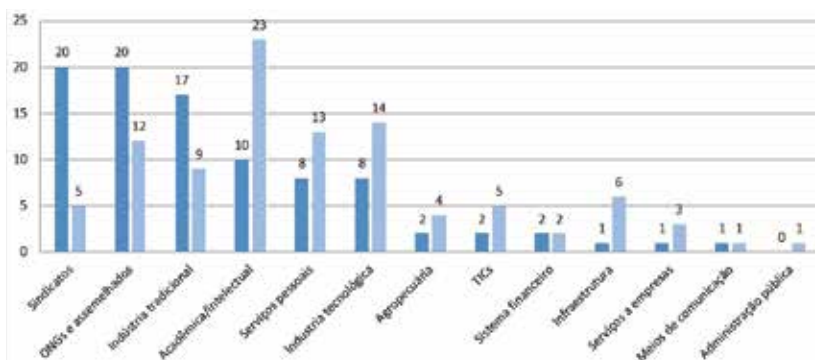
Fonte: Sedes. Elaboração própria.

Também foi comparada a composição do CDES no que diz respeito à principal atividade ou ao tipo de representação a que cada conselheiro se dedica – sempre que a conselheira ou o conselheiro represente notoriamente uma corporação específica, essa atividade é a considerada, em detrimento de quaisquer outras. Utilizou-se para tanto uma lista razoavelmente detalhada, a qual foi posteriormente agrupada nas seguintes classificações: sindicatos de trabalhadores, organizações não-governamentais (ONGs), indústria tradicional (sindicatos, associações, federações etc.), acadêmicos e intelectuais, serviços pessoais, indústria de alta intensidade tecnológica, agropecuária, tecnologias da informação



e comunicação (TICs), sistema financeiro, infraestrutura, serviços a empresas, meios de comunicação e administração pública. O gráfico abaixo permite visualizar como os conselheiros se distribuíam no antigo e como passaram a estar distribuídos no novo CDES.

**Gráfico 5 - Composição do CDES por atividade mais importante do(a) conselheiro(a) (em quantidade de conselheiros)**



Fonte: Sedes. Elaboração própria.

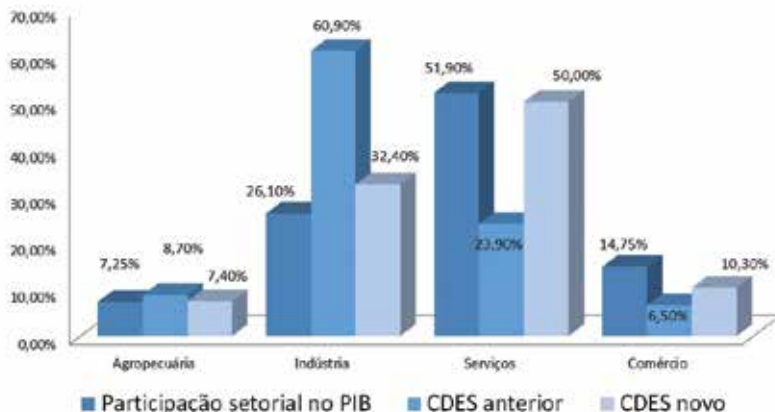
Como está evidente, a participação de quatro grupos – acadêmicos e intelectuais, serviços pessoais, indústria tecnológica e infraestrutura – foi fortemente ampliada, com aumento de 29 conselheiros, enquanto outros grupos tiveram redução.

Essa alteração teve reflexos sobre a participação dos conselheiros agregada por grande setor de atividade econômica. Como já mencionado, havia desbalanceamento na participação de representantes vinculados ao setor

terciário, que estava sub-representado, tendo em vista sua alta (e crescente) participação no PIB e no emprego no Brasil.

A indústria aparecia sobre representada na composição anterior, com 60,9% dos conselheiros provenientes dessa atividade – mais que o dobro de sua participação no PIB, de 26,1%. Também a agropecuária, que representa 7,25% do PIB e detinha 8,7% do conselho, encontrava-se sobre representada, ainda que em proporção menor. O comércio e os serviços de todos demais tipos (prestados a famílias e a empresas) encontravam-se, ao contrário, sub-representados, neste último caso de forma dramática – 23,9% de participação no Conselho contra 51,9% no PIB. A comparação gráfica ajuda a evidenciar esse desequilíbrio e como ele foi alterado no novo CDES.

**Gráfico 6 - Participação setorial no CDES  
cotejada à participação no PIB (em %)**



Fonte: IBGE e Sedes. Elaboração própria.

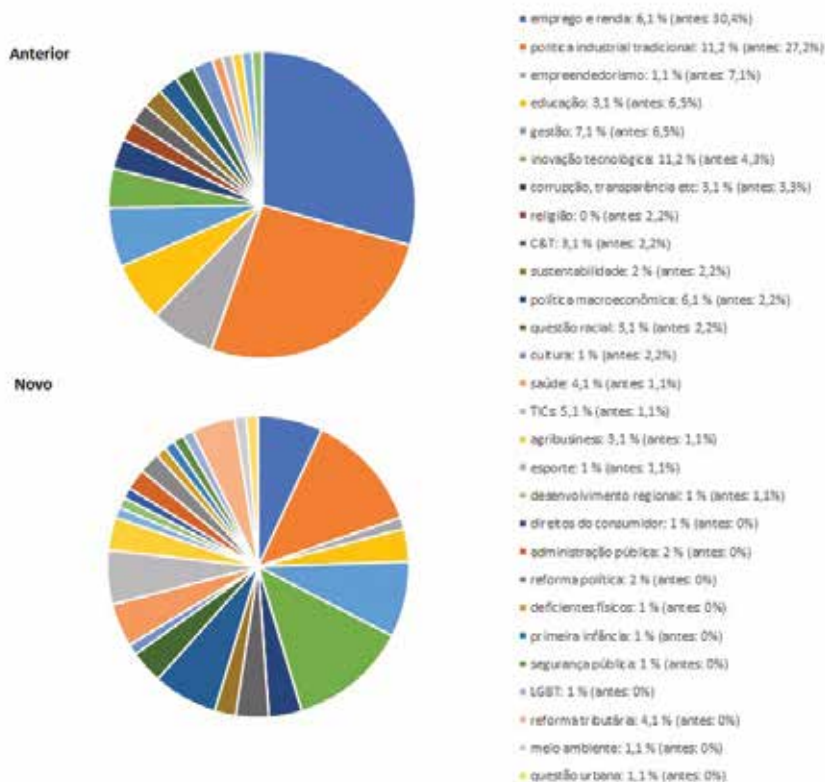
Como se pode observar, a nova composição promoveu significativo alinhamento entre o peso de cada grande setor de atividade no PIB e a participação relativa dos conselheiros oriundos do meio empresarial no CDES. Observe-se que, embora parte importante dos serviços correspondam a atividades de baixa produtividade e inovatividade, os novos conselheiros, de forma geral – tanto os dos serviços como os da indústria – advêm de segmentos mais inovadores e inseridos de forma proativa na economia internacional.

Finalmente, a partir da pesquisa sobre os perfis profissiográficos, entrevistas concedidas, palestras e publicações em geral, pôde-se aferir temas com relação aos quais os conselheiros seriam mais inclinados a participar. Embora o gráfico que ilustra como se encontrava e como passou a ser essa distribuição de afinidades temáticas não possa ser apresentado com sua legenda completa<sup>10</sup>, que é muito extensa, a figura abaixo deixa visualmente perceptível a significativa mudança no aspecto geral, com aumento expressivo da diversidade no Conselho.

---

10. Os temas que constariam da legenda são: Emprego e Renda, Política Industrial, Gestão, Educação, Inovação Tecnológica, Justiça, Corrupção e Transparência, Política Macroeconômica, Desenvolvimento Sustentável, Religião, C&T, Infraestrutura, Questão Racial, Agronegócio, Cultura, Saúde, TICs, Esporte, Empreendedorismo, Deficientes Físicos, Reforma Tributária, Desenvolvimento Regional, Direitos do consumidor, Primeira Infância, Meio Ambiente, Administração Pública, Segurança Pública, Reforma Política, LGBT e Questão Urbana.

## Gráficos 7 e 8 - Composição do CDES por principal afinidade temática dos conselheiros



Fonte: Sedes, com base em pesquisa em diversas fontes. Elaboração própria.

De 29 possíveis temas que os conselheiros tenderiam a priorizar (aferidos a partir da pesquisa mencionada) apenas três – emprego e renda, política industrial e gestão – tenderiam a dominar mais de 60% dos interesses e da capacidade de sugerir ou debater medidas do conjunto de conselheiros na

composição antiga. Na nova composição, os três principais temas aos quais os conselheiros são mais propensos – inovação tecnológica, política industrial e empreendedorismo – correspondem a 29,5% das propensões temáticas do colegiado. Apenas um dos temas considerados na lista antiga não teria conselheiro no novo CDES com notável capacidade de debate: religião; tema deixado de fora do novo Conselho de maneira intencional. Em oposição, na composição anterior 10 temas não teriam nenhum conselheiro com relevante acúmulo prévio para discussão.

## Conclusão

A recomposição do grupo de conselheiros foi importante momento na configuração do novo papel do CDES no ciclo de políticas públicas do Poder Executivo Federal. A decisão de proceder à recomposição observando critérios técnicos, organizados em metodologia desenvolvida por equipe de servidores públicos oriundos de carreiras típicas de Estado, permitiu compor um grupo mais representativo da sociedade e da economia brasileira, que encontrou plena aceitação por parte tanto do ministro-chefe da Casa Civil e quanto do presidente da República. Foi uma inovação – não só em nível nacional, mas também em relação a conselhos semelhantes pelo mundo – que conferiu mais legitimidade ao colegiado, contribuindo para fortalecer o Conselho.

As diretrizes de ampliar a participação da sociedade civil em detrimento de membros do governo, de combinar representantes com perfil corporativo com experts (acadêmicos ou não), de diversificar o leque de temas abrangidos, de ponderar a capacidade de mobilização da opinião pública e de debater de forma ampla os inúmeros aspectos que cercam o debate sobre desenvolvimento mantêm coerência e mesmo sinergia em relação às prioridades do governo empossado em setembro de 2016.

Naturalmente, foi apenas após a primeira reunião plenária do novo CDES que ficou claro o potencial do novo grupo para estabelecer com os dirigentes do setor público um debate relevante e de alto nível sobre o desenvolvimento econômico e social do país. O acesso fácil e qualificado dos conselheiros aos meios de comunicação também se revelou relevante para dar peso ao colegiado e legitimidade aos debates travados em seus encontros.

Os próximos capítulos desta publicação apresentam de forma mais detalhada como esses e outros aspectos da recomposição vêm sendo relevantes para alterar a forma de funcionamento do CDES, em particular no que diz respeito à capacidade do Conselho para influenciar decisivamente várias ações adotadas pelo governo.

---

# 3

## Capítulo

### As reuniões plenárias e o diálogo plural

Há 15 anos o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) vem promovendo a interlocução entre o governo federal e a sociedade civil. Sua capacidade de colaborar para o desenvolvimento do Brasil está diretamente ligada à promoção do diálogo, que ocorre em dois momentos principais: as reuniões plenárias e os grupos de trabalho do CDES. Este texto aborda o processo de concepção, organização e realização das reuniões plenárias, incluindo as principais pautas e a logística necessária aos encontros.

## **O modelo de funcionamento das reuniões plenárias**

O escopo principal das plenárias é pactuar temas para discussão no CDES, sistematizar e vocalizar as propostas já emanadas do Conselho. No novo modelo do Conselhão, adotado a partir de 2016, as plenárias passaram a ser um espaço em que o governo, na figura do presidente da República, pactua com os representantes da sociedade civil as medidas a serem tomadas para transformar recomendações dos conselheiros em políticas públicas. Essas recomendações, apresentadas ao presidente da República nas plenárias, são fruto de intenso debate anterior, realizado nos grupos de trabalho, que envolve a exposição de ideias muitas vezes divergentes e a construção de consensos.

As pautas dos grupos de trabalho são construídas a partir de demandas do governo, de proposições do próprio Conselho ou de seu comitê gestor, e anunciadas e referendadas nas plenárias. A definição das pautas é o ponto de partida de cada ciclo de grupos de trabalho. O ciclo culmina com a apresentação das recomendações ao presidente durante as plenárias e com as determinações do presidente para adoção das propostas do Conselho. Assim, as plenárias são o ponto de partida e de chegada das recomendações do CDES.



**Figura 1 - Infográfico: ciclo de atividades dos grupos de trabalho (GTs)**

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

Definidas para ocorrer periodicamente<sup>11</sup>, as plenárias reúnem conselheiros, ministros, autoridades governamentais e especialistas, sob a condução do presidente da República, e estão estruturadas a partir da seguinte dinâmica:

11. Previstas a ocorrer ordinariamente três vezes ao ano ou extraordinariamente, se convocadas pelo presidente ou pela maioria dos membros do Conselho (Decreto nº 8.887, de 24 de outubro de 2016).

- 1) Abertura – momento inicial em que o presidente da República e o ministro-chefe da Casa Civil apresentam e contextualizam a reunião;
- 2) Painel de apresentação de políticas de governo – espaço destinado à fala institucional para informações sobre políticas implementadas ou em desenvolvimento pelo governo, cujo assunto seja pertinente à pauta da reunião do CDES;
- 3) Apresentação das recomendações debatidas nos grupos de trabalho a partir da contextualização dos problemas a serem solucionados. O conselheiro-relator do grupo de trabalho faz uma descrição das discussões ocorridas e dos resultados obtidos para determinado tema do referido grupo;
- 4) Anúncios e comentários do presidente da República – momento em que o presidente aborda o teor das recomendações apresentadas e informa o que governo pretende implementar, determinando aos ministérios responsáveis os prazos para execução;
- 5) Intervenção dos conselheiros do CDES – momento destinado a comentários dos conselheiros pertinentes à pauta do encontro, aos resultados dos grupos de trabalho e aos anúncios do presidente da República, ou intervenções sobre assuntos diversos;

- 6) Encerramento – momento em que o presidente da República e o secretário-executivo do CDES comentam as intervenções dos conselheiros, fazem o balanço do encontro e informam a data da reunião seguinte.

### **Preparação das reuniões plenárias: organização e logística**

Desde a criação do CDES, inúmeros temas pertinentes ao desenvolvimento do país foram debatidos pelo Conselho. Nesses 15 anos de atividade, o Conselho realizou 46 reuniões plenárias, cujos temas e contribuições vêm impactando a qualidade das ações de governo.

Para dar sustentação às atividades do colegiado, o planejamento das plenárias é realizado pela secretaria do Conselho.

Cabem à equipe da Sedes o planejamento e a execução das reuniões (em ações realizadas muitas vezes em articulação com outras áreas da Presidência da República, como se verá adiante), tomando por referência as seguintes etapas:

- Definição das datas e horários;
- Divulgação prévia das reuniões;

- Estabelecimento das pautas;
- Definição de ministro(s) para participarem do painel de apresentação de políticas de governo;
- Definição da lista prévia de conselheiros que terão a palavra;
- Encaminhamento de convites aos conselheiros;
- Chamamento aos demais convidados (autoridades de governo e convidados em geral);
- Preparação de pontos de fala para o presidente da República, o ministro-chefe da Casa Civil e a secretária da Sedes;
- *Briefing* a todos os participantes com fala na reunião;
- Logística – identificação de recursos orçamentários e financeiros; apoio aos conselheiros na disponibilização de passagens e diárias, quando necessário; organização do espaço físico; definição de recursos humanos; e organização de serviços de sonorização, projeção, iluminação, plantão técnico, alimentação e serviço médico.

## **Primeiros passos**

A preparação de uma reunião plenária inicia-se logo após a finalização da reunião anterior. Tendo em conta a divulgação prévia das datas das reuniões aos conselheiros – de forma que o colegiado possa se organizar com antecedência para comparecer às plenárias –, a Sedes, em articulação com o ministro-chefe da Casa Civil, encaminha consulta ao gabinete do presidente da República para confirmar a disponibilidade de agenda do presidente (data e horário).

Uma vez confirmados data e horário e estabelecidos a pauta e o programa para a reunião, os convites para a plenária são enviados. Os conselheiros são convidados por meio eletrônico com antecedência de até 20 dias. Solicita-se aos conselheiros que confirmem presença e informem se estarão acompanhados de assessor no dia da plenária.

Aos ministros e a algumas autoridades de governo, são enviados avisos ministeriais e ofícios. Aos demais convidados, normalmente dirigentes de organismos internacionais, universidades, empresas estatais e escolas de governo, são encaminhados convites por meio eletrônico.

No que diz respeito à definição do conjunto de conselheiros que terão a palavra durante o encontro, cabe aos próprios conselheiros solicitar à Sedes o uso da palavra.

É importante ressaltar que os conselheiros podem se inscrever para falar nas plenárias a qualquer momento. A lista de conselheiros inscritos para cada plenária é definida a partir do anúncio da data de sua realização. O número de conselheiros inscritos por plenária é condicionado ao tempo destinado para a atividade.

### **Definição da pauta da plenária**

Quanto à definição do tema ou da política a ser apresentada pelo governo, há um processo de articulação entre o gabinete do presidente da República, o ministro-chefe da Casa Civil e a secretária da Sedes para decidir o assunto mais pertinente ao momento e à agenda de governo. O comitê gestor do CDES pode ser convocado para opinar sobre questões referentes à pauta da reunião.

A Sedes, após processo de consultas e pactuação com diversos órgãos e entidades do governo federal, prepara uma lista com sugestões de medidas a serem anunciadas pelo presidente na plenária em resposta às novas recomendações dos conselheiros. Essa lista é submetida ao presidente da República e ao ministro-chefe da Casa Civil, que definem aquilo que será efetivamente anunciado na plenária.

Além disso, a Sedes apresenta ao presidente e ao ministro levantamento de tudo o que o governo já fez em resposta às recomendações anteriores do Conselho.

Uma vez aprovados, ambos os documentos (novas medidas e prestação de contas) são encaminhados:

- Ao Gabinete-Adjunto de Informações em Apoio à Decisão, para elaboração de *briefing* ao presidente da República;
- À Assessoria Especial do presidente da República, para elaboração do discurso presidencial.

A Sedes também prepara um *briefing* para o ministro-chefe da Casa Civil, um para a secretária da Sedes e outros para os conselheiros-relatores e demais conselheiros com manifestação prevista na reunião plenária.

### **Logística**

No que tange à organização, preparação e realização logística das reuniões, a Sedes provê os meios necessários à execução dos trabalhos desenvolvidos pelo Conselho. Tendo orçamento próprio, cabe à Sedes ordenar as despesas ocorridas no plano orçamentário dessa ação e instruir os respectivos processos. Ainda assim, a operacionalização das reuniões plenárias requer forte articulação interna à Presidência da República, envolvendo diversos setores:

- O Cerimonial da Presidência da República, que coordena as ações protocolares necessárias a eventos que contam com a presença do presidente da República, contata os cerimoniais dos ministros e de autoridades convidadas;
- A Secretaria Especial de Comunicação do Governo (Secom), responsável pela organização do espaço destinado às reuniões, pela elaboração de peças publicitárias e pela organização da participação da mídia nas reuniões;
- A Secretaria de Administração da Presidência, que providencia pessoal de apoio, limpeza, mobiliário, montagem, sonorização, serviços de informática, de alimentação, de copeiragem, gráficos e médico, entre outros;
- O Gabinete de Segurança Institucional (GSI), responsável pela segurança dos eventos.

Os atores envolvidos com a logística listados acima, bem como o Gabinete-Adjunto de Informações e a Assessoria Especial (que lidam com questões temáticas), são convidados para reuniões periódicas de ponto de controle organizadas pela Sedes. Essa articulação entre as áreas da Presidência da República, com a



participação de todos nos encontros preparatórios, é fundamental para o sucesso das plenárias.

### **As inovações nas reuniões plenárias**

A partir de 2016 foi definido que as reuniões plenárias ocorreriam em apenas um período do dia (manhã ou tarde), com duração aproximada de quatro horas. Desse modo, a dinâmica das reuniões teve de ser repensada de modo a garantir a objetividade das falas de cada participante. Cada reunião plenária tem rito e ritmo estruturados no intuito de propiciar o espaço necessário para a construção de uma ideia ampla de desenvolvimento, que contemple todas as suas dimensões.

Outra inovação foi conferir à reunião plenária um formato de “reunião de trabalho”, com os conselheiros dispostos numa mesa em formato de “U”, em ordem alfabética, sem a presença dos ministros e demais autoridades (que agora ocupam uma segunda fila) – evidenciando assim o caráter do Conselho de representar exclusivamente a sociedade civil.

As únicas autoridades presentes na mesa plenária são o presidente da República (como presidente do Conselho), o ministro-chefe da Casa Civil (na qualidade de secretário-executivo do CDES), a secretária da Sedes e, eventualmente, um ministro convidado. Nesse formato, os participantes apresentam suas ideias em um diálogo horizontal.

O presidente da República, com o apoio do ministro-chefe da Casa Civil e da secretária da Sedes, conduz os trabalhos, estruturando as atividades do encontro e apresentando os principais pontos de debate. Os conselheiros propõem assuntos pertinentes ao desenvolvimento do país, apresentam as recomendações oriundas dos grupos de trabalho e trazem análises sobre iniciativas, programas e ações de governo.

O diferencial estabelecido pelo CDES em sua nova gestão, a partir do segundo semestre de 2016, está na transformação dos produtos oriundos do processo de diálogo – as recomendações – em ações e políticas reais, conectadas ao processo de desenvolvimento do país. E as plenárias configuram o grande momento de formalização de propostas e de pactuação de medidas, metas e prazos entre o governo e a sociedade civil.

---

# 4

## Capítulo

### Diálogos temáticos no CDES

O modelo de funcionamento e a dinâmica dos grupos de trabalho (GTs) do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) sofreram modificações e aperfeiçoamentos ao longo do tempo, em conformidade com a agenda demandada em momentos específicos, seja pelo presidente da República, pelo secretário-executivo ou por decisão do comitê gestor do Conselho. Este texto é dedicado a apresentar a experiência dos grupos de trabalho do CDES formados a partir do segundo semestre de 2016.

Inicialmente será abordado o processo de identificação de temas prioritários para debate, que motivam a formação de grupos de trabalho. Na sequência, serão apresentadas as parcerias

que viabilizaram as atividades e a metodologia de diálogo usada para a construção das recomendações dos grupos de trabalho ao presidente.

O texto aponta diferenças pontuais nas metodologias ou nas dinâmicas de construção de recomendações utilizadas no primeiro e no segundo ciclos de grupos de trabalho do CDES. Cada ciclo contou com cinco grupos de trabalho. As atividades do primeiro ciclo ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2017 e as do segundo ciclo nos meses de abril e maio do mesmo ano, conforme mostram os quadros abaixo.

#### **Quadro 1 - Datas das reuniões do 1º ciclo de grupos de trabalho**

Ambiente de negócios	31 de janeiro (1ª rodada)
Educação básica	
Agronegócio	14 de fevereiro (2ª rodada)
Produtividade e competitividade	1º de fevereiro (1ª rodada)
Desburocratização e modernização do Estado	15 de fevereiro (2ª rodada)

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

#### **Quadro 2 - Datas das reuniões do 2º ciclo de grupos de trabalho**

Relações internacionais e política comercial	11 de abril (1ª rodada)
Segurança pública e desenvolvimento	16 de maio (2ª rodada)
Saúde	
Investimento e intermediação financeira	12 de abril (1ª rodada)
Empregabilidade no Brasil do século XXI	17 de maio (2ª rodada)

Fonte: Sedes. Elaboração: própria.

O texto aborda, também, como a mudança na dinâmica dos grupos de trabalho resultou em maior efetividade para o Conselhão, uma vez que ampliou as chances de implementação das recomendações feitas pelos conselheiros ao presidente da República. O fato de órgãos e entidades do Poder Executivo federal terem sido incluídos nos debates desde o início fez muita diferença, bem como a presença de autoridades de alto escalão, como ministros, secretários-executivos e secretários nacionais. A abertura com o ministro-chefe da Casa Civil e a visita do próprio presidente da República reforçaram o compromisso do governo em implementar as recomendações construídas nos grupos de trabalho.

Conselhos econômicos e sociais são instâncias de diálogo presentes em distintos países do mundo. Eles possuem modelos de composição e funcionamento diferentes, desenhados conforme a realidade política, econômica e social e os interesses de cada sociedade e de cada governo. Os resultados dos processos de diálogo em cada conselho podem ser apresentados de formas igualmente diversas, mas suas deliberações geralmente geram pareceres ou recomendações.

O CDES tem realizado, desde a sua criação, diferentes tipos de atividades com o objetivo principal de influenciar decisões do presidente da República. Cerca de 40 pareceres e moções, além de documentos mais amplos que abordaram modelos de desenvolvimento para o país, foram construídos pelos

conselheiros do CDES entre 2003 e 2016. Tais documentos contêm recomendações sobre inúmeros temas. As recomendações, quando recebidas e acatadas pelo presidente, impactam a agenda de políticas públicas de distintas maneiras, podendo gerar novos programas e ações governamentais ou aperfeiçoamentos em iniciativas já em curso.

As recomendações são formalmente apresentadas ao presidente nas reuniões plenárias do Conselho. Essas recomendações são construídas em grupos de trabalho, que são pequenos grupos compostos normalmente por 10 a 50 conselheiros e assessores de conselheiros que, voluntariamente, se apresentam para participar de diálogo em torno de um tema previamente estabelecido. Os grupos de trabalho são instâncias de caráter temporário, destinados ao estudo e elaboração de propostas sobre temas específicos.

Diferentemente de outras atividades do CDES, como seminários ou colóquios, os grupos de trabalho permitem debates mais longos e aprofundados sobre temas muito específicos. Isso faz dos grupos de trabalho espaços privilegiados para a construção de recomendações bastante direcionadas. São nos grupos de trabalho que os conselheiros exercitam a troca de experiências entre si e com especialistas externos, aprofundando discussões, debatendo posicionamentos e localizando convergências e divergências que podem ser destacadas nas

reuniões plenárias, quando o presidente recebe as recomendações dos conselheiros. A complexidade dos temas identificados como de grande relevância para o desenvolvimento brasileiro ou de importância conjuntural para o crescimento do país têm demandado de maneira crescente a formação de grupos de trabalho.

Enquanto a reunião plenária representa o “espaço macro” de deliberações do Conselho, os grupos de trabalho constituem o *locus* de construção da base conceitual e da qualidade e relevância dos produtos concretos: é no grupo de trabalho – e não na reunião plenária, que conta com a totalidade de conselheiros e é limitada pelo tempo – que o debate mais profundo e substancial ocorre.

### **Identificação de prioridades temáticas para debate**

#### *Definição dos temas do primeiro ciclo de grupos de trabalho*

O processo de escolha dos temas para debate nos grupos de trabalho do CDES tem por norte, por decisão do presidente da República, a retomada do crescimento econômico. Cientes disso e instados a construir nova agenda de trabalho, os membros do Conselho foram convidados a se pronunciarem sobre uma lista de temas que poderiam se constituir na agenda de debate do Conselhão.

Para iniciar esta tarefa, a equipe da Sedes revisitou uma pauta temática construída a partir de debates ocorridos ainda em março de 2016. A intenção foi aproveitar alguns temas e agregar outros que passaram a permear a nova agenda de governo a partir do segundo semestre de 2016, compreendidos nas chamadas “prioridades presidenciais”.

A equipe da Sedes então preparou e submeteu ao presidente da República e ao ministro-chefe da Casa Civil uma proposta com 25 temas que poderiam ser apresentados aos conselheiros. Entre esses temas, o presidente selecionou 14 sobre os quais gostaria de receber recomendações do Conselho.

A partir da lista de 14 temas selecionados pelo presidente da República, os novos conselheiros empossados na 45ª Reunião Plenária do CDES, de 21 de novembro de 2016, foram convidados a escolher, por meio de metodologia presencial em oficina de trabalho subsequente à plenária, os três temas para o primeiro ciclo de grupos de trabalho. Com presença significativa de conselheiros, a oficina foi organizada em mesas de debate (subgrupos), no intuito de proporcionar aos conselheiros a oportunidade de diálogo sobre os temas propostos, com subsequente seleção dos temas considerados prioritários em cada subgrupo. Os 14 temas selecionados pelo presidente foram apresentados aos conselheiros em dois blocos: um dedicado a questões sociais ou de gestão pública e outro predominantemente composto por questões econômicas.



Os conselheiros escolheram três temas da lista proposta: “ambiente de negócios”, “desburocratização e modernização do Estado” e “produtividade e competitividade”.

Um quarto tema que chegou a ser considerado pelos conselheiros, mas não ficou entre os três mais votados, acabou sendo incluído por orientação do ministro-chefe da Casa Civil, dada sua importância para o desenvolvimento: “educação básica”.

Por fim, por sugestão feita pelos próprios conselheiros foi escolhido o “agronegócio”, como tema adicional do primeiro ciclo de grupos de trabalho.

O quadro abaixo mostra os temas e suas respectivas descrições, apresentadas aos conselheiros como uma espécie de guia para os trabalhos.

**Quadro 3 - Propostas temáticas para os grupos de trabalho do 1º ciclo**

Tema	Descrição
<b>Desburocratização e modernização do Estado</b>	Eliminar ou simplificar procedimentos na prestação dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas, aumentando a capacidade de governar com efetividade e eficiência.
<b>Educação básica</b>	Desenvolver ações para a universalização do acesso à educação básica. Fomentar ações que melhorem a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades. Implantar ações que favoreçam a melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem.

<b>Ambiente de negócios</b>	Desenvolver medidas para reduzir riscos que não dizem respeito ao ambiente competitivo típico do mercado, tais como aqueles decorrentes de mudança ou imprevisibilidade de regras que estabelecem obrigações para as empresas.
<b>Produtividade e competitividade</b>	Incentivar a adoção de métodos modernos de gestão, o uso de equipamentos modernos e a capacitação da mão de obra para aproximar as empresas brasileiras, sobretudo as pequenas e médias, dos patamares de produtividade observados nas líderes mundiais. Estimular as empresas a aumentarem sua presença em mercados internacionais.
<b>Agronegócio</b>	Fomentar o agronegócio, observando todos os elos da cadeia produtiva e tendo por norte a diversificação, a agregação de valor e o desenvolvimento sustentável. Favorecer a adoção de novas tecnologias, melhorar a logística e a infraestrutura de armazenagem e transporte e incentivar o cooperativismo. Aprimorar a política comercial.

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

### *Definição dos temas do segundo ciclo de grupos de trabalho*

No segundo ciclo de trabalho foram reunidos novos temas propostos por conselheiros ou órgãos governamentais, em sintonia com a agenda de governo. A lista inicialmente elaborada foi levada ao ministro-chefe da Casa Civil e posteriormente ao presidente da República, que pessoalmente escolheu os seguintes temas: “relações internacionais e política comercial”, “empregabilidade no Brasil do século XXI”, “segurança pública e desenvolvimento”, “investimento e intermediação financeira” e “saúde”.

**Quadro 4 - Propostas temáticas para os grupos de trabalho do 2º ciclo**

<b>Tema</b>	<b>Descrição</b>
<b>Relações internacionais e política comercial</b>	Propor ações para conciliar a estratégia de política externa brasileira com as políticas comercial, tecnológica, ambiental, migratória e de investimento externo do País, tendo em conta as mudanças na ordem global.
<b>Segurança pública e desenvolvimento</b>	Propor ações para reduzir a criminalidade e seus impactos no desenvolvimento social e econômico do país, buscando formas de conjugar políticas de segurança com ações nas áreas da educação, saúde, assistência social e emprego.
<b>Saúde</b>	Propor estratégias para melhorar o acesso e a qualidade das ações e serviços de saúde, com foco na efetividade da atenção básica e no cuidado integral e humanizado ao usuário do Sistema Único de Saúde. Sugerir aperfeiçoamentos nos instrumentos de gestão e financiamento visando otimizar a utilização dos recursos disponíveis para o atendimento das necessidades e demandas existentes no campo da saúde.
<b>Investimento e intermediação financeira</b>	Repensar os mecanismos que regulam e condicionam a criação de poupança e de crédito, para o consumo e para o investimento, tendo em conta o cenário de queda de juros, reequilíbrio do balanço de pagamentos, reforma da previdência e menor dirigismo estatal. Propor medidas e ações para estimular a atividade bancária em prol do investimento produtivo, mobilizando a poupança nacional para o aumento da produtividade, da competitividade e da inovação.
<b>Empregabilidade no Brasil do século XXI</b>	Propor medidas para a criação de postos de trabalho e qualificação da mão de obra, de forma a acompanhar a mudança do perfil do emprego diante da ascensão da nova economia digital, da alteração no perfil demográfico da população e da flexibilização do mercado de trabalho.

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

## **As parcerias e o papel da Enap**

Para apoiar as atividades dos grupos de trabalho em 2017, tanto em seu primeiro ciclo como no segundo, a Sedes desde o início buscou dialogar e integrar diversos órgãos de governo e

especialistas nas temáticas abordadas. Os temas escolhidos para os grupos de trabalho foram apresentados aos órgãos e entidades envolvidos nas temáticas dos grupos de trabalho.

Vários atores governamentais foram convidados a acompanhar o primeiro encontro dos grupos de trabalho e a participar ativamente do segundo encontro, tornando-se, portanto, parceiros fundamentais dos conselheiros no processo de construção das recomendações. Contudo cuidados foram tomados para que a presença de representantes do governo não tolhesse a liberdade dos conselheiros na elaboração das recomendações. Era fundamental que, a partir do debate sobre os principais problemas em relação a um tema, os conselheiros pudessem oferecer ao governo as recomendações que julgassem necessárias, sem a interferência de autoridades do poder público. Atenção especial foi dada para evitar a presença desses representantes nos momentos decisivos de escolha das recomendações a serem levadas ao presidente e de elaboração de suas redações finais.

Tomadas essas precauções, notou-se que a presença de representantes do governo desde a fase inicial dos debates foi relevante, por um lado, para facilitar a compreensão de conselheiros sobre as agendas temáticas de governo. Por outro lado, a estratégia foi importante para mostrar a técnicos e autoridades governamentais como as recomendações foram construídas pelo Conselho e como uma parcela representativa da sociedade encara determinadas políticas públicas.

Além dos contatos estabelecidos com os ministérios e demais instituições envolvidas nos temas escolhidos, a ideia era contar com apoio especializado no desenho e na execução da metodologia a ser empregada nos grupos de trabalho.

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), escola de governo do Poder Executivo federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), exerceu papel primordial no planejamento e na realização, bem como na avaliação das atividades dos grupos de trabalho. A parceria com a Enap, além de enriquecer a proposta metodológica da Sedes, permitiu definir as estratégias e materiais mais adequados à implementação dessa dinâmica. A Enap também proporcionou apoio logístico, com pessoal de apoio, materiais e espaço físico adequado às atividades. Tais espaços atenderam plenamente à metodologia desenhada. Os recursos audiovisuais e o mobiliário das salas favoreceram tanto os debates em plenária quanto em subgrupos. As instalações disponibilizadas nos intervalos dos debates favoreceram a interação entre os participantes, contribuindo para a efetividade da dinâmica.

### *Especialistas convidados para o primeiro ciclo de grupos de trabalho*

Especialistas convidados atuaram como moderadores da dinâmica para a construção das recomendações. Para os

grupos de trabalho do primeiro ciclo foram convidados os seguintes especialistas:

#### GT Ambiente de Negócios

- Celina Carpi, conselheira do Instituto Ethos, e membro do Conselho de Administração da Libra Administração e Participações S.A.

#### GT Educação Básica

- Claudia Costin, ex-secretária municipal de Educação do Rio de Janeiro e ex-diretora global de educação do Banco Mundial e ex-vice-presidente da Fundação Civita.

#### GT Agronegócio

- Antônio Buainain, professor do Instituto de Economia da Unicamp, especializado em desenvolvimento econômico e economia agrícola.

#### GT Produtividade e Competitividade

- Carlos Arruda, professor de inovação e competitividade da Fundação Dom Cabral.

### GT Desburocratização e Modernização do Estado

- Patricia Ellen da Silva, sócia do McKinsey Global Institute no Rio de Janeiro.

Os especialistas que atuaram como moderadores contribuíram para a identificação de problemas relativos ao tema em debate que impactam o desenvolvimento brasileiro. Foi a partir dessa problematização do tema que os conselheiros construíram suas recomendações ao governo, como será detalhado adiante.

#### *Especialistas convidados para o segundo ciclo de grupos de trabalho*

Diferentemente do primeiro ciclo, para o segundo foi desenhada uma mesa de debates, com participação de dois ou três especialistas amplamente reconhecidos pela atuação acadêmica ou trajetória profissional, conforme o perfil dos especialistas convidados abaixo:

### GT Relações Internacionais e Política Comercial

- Roberto Abdenur, diplomata, ex-secretário-geral do Itamaraty e embaixador no Equador, na China, na Alemanha, na Áustria e nos Estados Unidos.
- Vera Thorstensen, professora da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

(FGV) e coordenadora do Centro do Comércio Global e do Investimento da FGV.

- Alcides Costa Vaz, professor adjunto do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília (UnB) e doutor em sociologia pela Universidade de São Paulo (USP).

#### GT Empregabilidade no Brasil do Século XXI

- André Portela, professor da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e coordenador do Centro de Microeconomia Aplicada (C-Micro).
- Jefferson Oliveira Gomes, professor do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e diretor-superintendente do Senai Santa Catarina.
- Almério Melquíades de Araújo, coordenador da Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza, em São Paulo.

#### GT Segurança Pública e Desenvolvimento

- Ricardo Balestreri, secretário de Segurança Pública e Administração Penitenciária de Goiás,



ex-secretário nacional de Segurança Pública e presidente da Anistia Internacional Brasil.

- Ilona Szabó de Carvalho, cofundadora e diretora-executiva do Instituto Igarapé, que trabalha com novas tecnologias e políticas públicas nas áreas de segurança, justiça e desenvolvimento.

#### GT Investimento e Intermediação Financeira

- Octaviano Canuto, diretor-executivo do Banco Mundial para o Brasil, ex-vice-presidente no Banco Mundial e ex-diretor-executivo no Fundo Monetário Internacional (FMI).
- Yoshiaki Nakano, diretor da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP-FGV) e ex-secretário especial para Assuntos Econômicos do Ministério da Fazenda.
- Luiz Fernando de Paula, professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) ex-presidente da Associação Keynesiana Brasileira (AKB).

## GT Saúde

- Gonzalo Vecina, professor da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP), ex-secretário nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde e ex-presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).
- Martha Regina de Oliveira, médica e diretora de desenvolvimento setorial da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Nesse segundo ciclo, a moderação das mesas ficou sob a responsabilidade da equipe da Sedes e da Enap, a fim de propiciar maior interação dos conselheiros com os especialistas, sem que estes últimos tivessem de se preocupar com a moderação.

## **Metodologia e ferramentas para a construção de consensos**

Buscando decisões consensuais a serem levadas ao presidente da República, na forma de recomendações, a estrutura de trabalho dos GTs, bem como as dinâmicas a serem desenvolvidas, foram definidas na busca pelo melhor espaço de diálogo e construção coletiva.

O primeiro desafio foi organizar o calendário de reuniões para que os cinco temas propostos pudessem atender aos requisitos de: 1) agregar o maior número de conselheiros aos encontros; e 2) otimizar o número de reuniões, para despender a menor quantidade de tempo e de recursos financeiros possível nas atividades, sem prejudicar a qualidade dos resultados.

A etapa seguinte constituiu-se na composição dos grupos de trabalho, ou seja, a definição dos participantes. Por meio de formulário eletrônico enviado por e-mail, os conselheiros do CDES foram consultados sobre a disponibilidade para participar das atividades. Informados sobre os temas e o calendário das reuniões, os conselheiros se manifestaram eletronicamente e indicaram os GTs de que gostariam de participar. Informaram também os assessores que seriam seus acompanhantes. Tudo isso foi feito por meio de um instrumento eletrônico de inscrição. Cada conselheiro pôde participar de até dois grupos por ciclo, uma vez que alguns encontros foram concomitantes (três grupos no primeiro dia e dois no segundo).

Diante da necessidade de se construir um ambiente adequado ao debate sobre os problemas e desafios no âmbito de cada tema proposto, a lógica metodológica foi estruturada de forma a facilitar a construção dos consensos, promover o intercâmbio dos diferentes pontos de vista e gerar os resultados esperados.

Organizada em duas rodadas de reuniões por ciclo, a metodologia adotada teve por referência ferramentas de construção coletiva. Na primeira rodada de reuniões, os objetivos centrais eram:

- Nivelar conhecimentos sobre o recorte adotado para o debate em cada GT;
- Identificar os problemas que dificultam o desenvolvimento brasileiro no âmbito de cada tema; e
- Iniciar a construção das recomendações.

Já a segunda rodada teve o propósito de promover o debate das recomendações com autoridades de governo e definir o conjunto final de três recomendações que seriam apresentadas ao presidente da República.

Para conduzir os trabalhos e implementar a proposta metodológica, foi composta uma equipe de moderação e relatoria.

A metodologia adotada nos GTs é apresentada a seguir, na forma como inicialmente planejada. A efetiva aplicação da metodologia prevista será abordada um pouco mais adiante.

## **A primeira rodada de reuniões dos grupos de trabalho**

Além de cumprir o seu objetivo primordial de produzir, ao fim das suas atividades, um conjunto de recomendações preliminares, o primeiro encontro dos grupos de trabalho do CDES cumpriu papel importante ao proporcionar nivelamento e socialização das informações sobre a temática em debate. Os participantes puderam, ademais, conhecer a estrutura geral das atividades, pactuar acordos de convivência, apresentar expectativas quanto ao trabalho a ser realizado e conhecer melhor seus pares e a equipe de condução dos GTs.

Após abertura conjunta dos grupos de trabalho, realizada no auditório da Enap, com a presença do ministro-chefe da Casa Civil e do presidente da Enap, os conselheiros e assessores foram conduzidos às salas de cada grupo de trabalho e reunidos em até seis mesas de debates ou subgrupos, conforme a quantidade de participantes inscritos.

Os participantes foram distribuídos nos subgrupos de forma a proporcionar a maior diversidade de conhecimentos e segmentos possíveis em cada mesa, espelhando a pluralidade encontrada na composição do CDES.

Cada GT escolheu um conselheiro-relator, responsável por: moderar a mesa com autoridades de governo na segunda

reunião do grupo; mediar o debate dos conselheiros com as autoridades; e apresentar as recomendações do grupo ao presidente em reunião plenária do CDES.

A moderação geral dos trabalhos foi exercida por uma equipe multi-institucional (Sedes/Enap) distribuída nas funções discriminadas abaixo.

- Moderador: apresentar e aplicar a metodologia e dinâmicas de trabalho, atuar no controle do tempo das atividades e coordenar as inscrições para os debates;
- Relator: apoiar na condução das atividades e fazer o registro das discussões;
- Assessor: apoiar atividades e logística dos trabalhos, incluindo controle do tempo, projeção de apresentações, recolhimento de votos, registro de informações sobre votos e ponderações em planilhas, digitação de alterações nos textos das recomendações, orientação para acesso às salas de cada GT, registro fotográfico das atividades, confecção de prismas, alocação de microfones durante os debates, preenchimento de lista de presença, atendimento geral aos conselheiros e demais membros da equipe.

O processo de articulação com as autoridades de governo teve início ainda antes da primeira rodada dos grupos de trabalho. Dirigentes de todos os órgãos e entidades envolvidos nos temas dos GTs foram visitados e a eles foi explicada a metodologia de trabalho e os resultados esperados. Convidados a participarem como ouvintes na fase inicial das reuniões, esses órgãos e entidades puderam acompanhar o processo de elaboração das recomendações desde o início. O objetivo era que pudessem, nessa primeira etapa, prestar, quando questionados, informações e aportes que auxiliassem os conselheiros na compreensão das políticas públicas vigentes em sua área de atuação. A presença de técnicos do governo nessa etapa também tinha por intuito que o teor das discussões iniciadas nos GTs fosse transmitido a seus superiores.

### *Nivelamento de informações e conhecimentos sobre as temáticas dos grupos de trabalho*

Os especialistas convidados traçaram breve diagnóstico sobre o tema do GT, dando o pontapé inicial para os debates destinados à identificação dos principais entraves e desafios ao desenvolvimento do país no assunto em questão. Além disso, os especialistas atuaram como moderadores nessas primeiras reuniões.

No segundo ciclo a atividade de nivelamento de informações também foi realizada contando com a participação

de especialistas e gestores de políticas públicas ligadas ao tema dos grupos de trabalho. Porém, de maneira um pouco diferente do que ocorreu no primeiro ciclo, os especialistas foram convidados apenas para contextualizar e debater com os conselheiros os temas propostos, não atuando na moderação dos grupos.

### *Definição dos problemas-alvo dos grupos de trabalho*

Após a apresentação dos especialistas na manhã do primeiro dia, os conselheiros e seus assessores, reunidos em mesas de debate, deram início durante a tarde ao processo de identificação dos três principais problemas ou entraves que dificultam o desenvolvimento brasileiro no âmbito do tema do seu GT. O resultado do debate feito em cada mesa foi apresentado ao grupo completo em plenária.

Os problemas apontados por todas as mesas foram organizados em uma espécie de mosaico, buscando identificar ideias similares, organizando-as em “nuvens”<sup>12</sup>. Do conjunto de ideias similares extraiu-se uma ideia central. A partir daí os participantes definiram os cinco problemas que seriam objeto de priorização. Cada mesa atribuiu a cada um dos problemas uma ponderação<sup>13</sup>. Os problemas foram então hierarquizados e o resultado final ratificado em plenária.

---

12. Nuvens de ideias: organização e categorização de informações similares em torno de uma central que melhor exemplifique o conteúdo que se quer apresentar.

13. A atribuição de ponderação para a definição dos problemas deu-se em face da probabilidade de haver empate na escolha das prioridades, além de ser uma alternativa viável para a construção do consenso final da atividade realizada.



*Processo de construção das recomendações por grupo de trabalho*

A fase seguinte das atividades foi a construção das recomendações. Para solucionar os três principais problemas identificados, tendo como referência a necessidade de elaboração ou de aprimoramento de políticas públicas que ajudem a solucioná-los, os conselheiros, reunidos em mesas de debate por problema, discutiram e elaboraram propostas de recomendações que pudessem melhor transmitir a opinião do colegiado sobre ações e políticas a serem adotadas pelo governo.

Os participantes foram orientados no sentido de que os textos a serem elaborados deveriam ser diretos e autoexplicativos, evitando recomendações setoriais pré-construídas fora do ambiente coletivo do GT, dando preferência a questões que estivessem no escopo de atuação do Poder Executivo federal e que pudessem ser viabilizadas no prazo de até dois anos (ou seja, até o fim do governo).

A mesma dinâmica adotada na identificação e priorização dos problemas foi utilizada. As recomendações propostas pelas mesas foram apresentadas, ponderadas e hierarquizadas, gerando cinco propostas a serem levadas a debate com as autoridades de governo na segunda rodada de reuniões dos grupos de trabalho.

## **A segunda rodada de reuniões dos grupos de trabalho**

A segunda etapa dos grupos de trabalho teve por objetivo debater com autoridades de governo as cinco recomendações preliminares elaboradas em cada GT. À luz das apresentações e do debate com as autoridades – que relatam a viabilidade, as dificuldades e a relevância de implementar determinada política –, os conselheiros escolheram, dentre as cinco recomendações inicialmente formuladas, as três que seriam apresentadas ao presidente da República.

Entre a primeira e a segunda etapa dos GTs, as autoridades de governo envolvidas na formulação das políticas que dizem respeito às recomendações foram visitadas e convidadas a participar da segunda rodada. Nessa visita, foi explicado às autoridades como as cinco recomendações preliminares foram elaboradas e sugeriu-se que elas comentassem seu teor pela ótica da viabilidade e da relevância das propostas. Os convidados também foram informados de que, após sua apresentação e o debate com os participantes do GT, os conselheiros escolheriam três das cinco recomendações para serem apresentadas ao presidente da República.

No início das atividades da segunda rodada, reunidas em mesa de discussão presidida pelo conselheiro-relator do GT, as autoridades de governo subsidiaram os conselheiros com informações sobre as políticas, programas ou ações em execução

pelos órgãos e entidades de governo afetos às recomendações elaboradas na primeira reunião. Após as apresentações das autoridades, os participantes puderam debater com elas pontos relevantes, dirimir dúvidas e buscar outros esclarecimentos pertinentes ao processo de seleção das recomendações.

Dando seguimento às atividades, já sem a presença das autoridades, os participantes, organizados em mesas de debate por recomendação, avaliaram, a partir dos aportes e comentários das autoridades, quais recomendações deveriam ser entregues ao presidente e sugeriram ajustes nos textos inicialmente elaborados.

Em formato de plenária, os textos das cinco recomendações iniciais de cada GT foram apresentados pelos conselheiros-relatores. Após leitura, revisão e ratificação dos textos, as recomendações foram priorizadas seguindo a dinâmica de ponderação já explicada anteriormente. Assim foram definidas as três recomendações encaminhadas ao presidente da República durante reunião plenária do CDES.

### **Avaliação da metodologia de trabalho**

A metodologia usada nos grupos de trabalho foi estruturada com o intuito de torná-los espaços dinâmicos que permitissem gerar resultados objetivos. Pensadas como um fio condutor e propiciador de construção coletiva de ações para o governo, as dinâmicas foram sendo aprimoradas com

o andamento das atividades, com adaptações para melhor se moldarem à realidade do grupo.

Uma primeira adaptação fez-se necessária para ajustar as dinâmicas ao número de participantes presentes a dois dos GTs. Por contar com número reduzido de participantes, foi necessário restringir tais grupos a uma ou duas mesas de debate. Essa reorganização mostrou-se eficiente, facilitando o debate e proporcionando resultados em menor tempo.

Outra novidade foram as “defesas” das cinco recomendações em cada GT do segundo ciclo. Proposta pela equipe de moderação, a nova dinâmica permitiu que as recomendações iniciais fossem “defendidas” por no máximo três conselheiros cada uma. O objetivo foi ressaltar os pontos positivos de cada recomendação e iniciar o processo de escolha das prioridades já tendo debatido a real possibilidade de implantação de cada uma delas.

Essas mudanças metodológicas resultaram em recomendações mais concisas, porém com textos mais genéricos que aquelas resultantes do primeiro ciclo.

As recomendações finais elaboradas pelos conselheiros do CDES nos grupos de trabalho do primeiro ciclo estão dispostas no quadro abaixo.

**Quadro 5 - Recomendações finais do 1º ciclo de grupos de trabalho**

GT	Recomendações
<b>Agronegócio</b>	1. Estabelecer a plurianualidade para o Plano Safra – para o que é fundamental a realização do censo agropecuário – com ênfase no aprimoramento do seguro rural, fortalecendo a assistência técnica para difusão de tecnologias sustentáveis e a regularização fundiária.
	2. Ampliar o acesso a mercados por meio da celebração de novos acordos comerciais, da promoção da sustentabilidade da produção agropecuária-florestal brasileira e mecanismos de agregação de valor.
	3. Destruar os investimentos para adequação da infraestrutura logística, com segurança jurídica e parcerias público-privadas, fundamental para a competitividade da produção agropecuária-florestal.
<b>Ambiente de negócios</b>	1. Sem aumentar a carga tributária, criar imediatamente IVA federal, a partir da junção de todos os tributos e contribuições federais sobre produção e consumo, sem se limitar ao PIS/Cofins, e, até o final de 2018, unificar tributos sobre o consumo (IVA federal, ICMS, ISS).
	2. Realizar um programa, com metas e prazos definidos, e ouvida a sociedade civil, voltado para reduzir a insegurança jurídica no país. O programa deve ter como objetivo, entre outros, garantir a não retroatividade de normas e atos do Poder Público, inclusive interpretativos, sobre contratos firmados em matéria tributária e regulatória. O programa deve incluir medidas legislativas, iniciativas junto ao Legislativo e ao Judiciário e a revisão sistêmica de atos do Poder Executivo - com destaque para normas e procedimentos administrativos.
	3. Criar um sistema nacional informatizado de licenciamento unificado, estabelecer mecanismos de coordenação dos diferentes órgãos de licenciamentos e agrupar os processos por áreas de competências mais amplas (“guichê único”), com definição antecipada de critérios objetivos e aprovação por decurso de prazo.

<p style="text-align: center;"><b>Educação básica</b></p>	<p>1. Implementar uma política nacional de formação inicial e continuada de docentes e gestores, com foco na prática, valorizando aspectos motivacionais, competências interpessoais e de liderança, articulada às carreiras por meio de certificação e do estabelecimento da promoção em bases meritocráticas.</p>
	<p>2. Garantir a implantação da infraestrutura de conectividade por meio de <i>wifi</i> aberto e banda larga até as salas de aula, complementada pelo desenvolvimento de uma cultura digital, o que inclui: habilidades, conteúdos, ferramentas e plataformas, com objetivo de formar o cidadão do futuro.</p>
	<p>3. Coordenar, por meio da Casa Civil, a execução e o monitoramento do Marco Legal da Primeira Infância (Lei 13.257/2016), fomentando a realização de um pacto entre os Governos Federal, Estaduais e Municipais, que possibilitem sua efetiva ação.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Desburocratização e modernização do Estado</b></p>	<p>1. Implementar programa de desburocratização e governo digital, ligado à Presidência da República, apresentando em 3 meses um plano de metas com ênfase nas ações até 2018. Entre as ações desse plano deve estar prevista a retomada do Registro de Identidade Civil (RIC) e a criação de portais de serviços para cidadãos e empresas.</p>
	<p>2. Desenvolver planejamento integrado das ações governamentais no curto, médio e longo prazos, e executá-lo com mecanismos de acompanhamento, transparência e comunicação das metas e indicadores de resultados, com a definição de responsabilidades.</p>
	<p>3. Revisar o Decreto nº 6.932/2009, estendendo-o às pessoas jurídicas e explicitando o princípio da boa-fé.</p>

<b>Produtividade e competitividade</b>	<p>1. Estimular a produção e difusão de ciência, tecnologia e inovação por meio de políticas de Estado que incluam: (i) aperfeiçoamento da Lei do Bem (com a inserção de pequenas e médias empresas, reintrodução da Política de Inclusão Digital, a efetividade na fruição dos créditos, e incorporação de direito autoral decorrente de P&amp;D), (ii) o aperfeiçoamento e a regulamentação do Código de CT&amp;I, potencializando a colaboração universidade/empresa, (iii) a massificação dos programas de extensão tecnológica, (iv) o apoio ao empreendedorismo inovador, (v) o fomento aos meios de financiamento e ao capital de risco e (vi) a agilização do sistema de reconhecimento de patentes.</p>
	<p>2. Formular e implementar políticas de Estado para o desenvolvimento de infraestruturas de logística, digital, de telecomunicações e de energia de fontes diversas, ampliando as condições fundamentais para alavancar a competitividade das cadeias produtivas, por meio de estímulo ao investimento, intensificação das concessões e parcerias público-privadas, bem como racionalização e integração da regulação e de processos de fiscalização aplicáveis.</p>
	<p>3. Modernizar a legislação trabalhista para adequar-se às mudanças no mundo do trabalho (por exemplo: formas de contratação, remuneração, jornada de trabalho e terceirização) e fortalecer a negociação coletiva, promovendo maior segurança jurídica nas relações de trabalho para trabalhadores e empregadores.</p>

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

Concluídos os trabalhos dos GTs, as autoridades dos órgãos e entidades envolvidos na implementação das recomendações finais foram novamente visitadas. Além de serem apresentadas as recomendações dos GTs, essas reuniões serviram para auscultar os órgãos sobre que medidas e políticas públicas poderiam ser encampadas pelo presidente da República para seu

atendimento. Essa etapa foi importante para que o presidente, em seu pronunciamento, pudesse determinar responsáveis e prazos.

As recomendações do primeiro ciclo foram formalmente apresentadas ao presidente pelos conselheiros-relatores dos GTs durante a 46ª reunião plenária do CDES, realizada em 7 de março de 2017 no Palácio do Planalto.

Após o trabalho inovador de coordenação e envolvimento com os órgãos responsáveis, o presidente pôde anunciar a adoção da maioria das recomendações, determinando a seus ministros o prazo de execução. Algumas recomendações foram cumpridas durante o evento, com a assinatura de atos que criaram o “Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente” e o “Comitê Intersetorial de Políticas Públicas para a Primeira Infância”<sup>14</sup>.

A seguir, as recomendações do segundo ciclo dos grupos de trabalho.

---

14. Ambos decretos de 7 de março de 2017, sem numeração.



**Quadro 6 - Recomendações finais do 2º ciclo de grupos de trabalho**

GT	Recomendações
<p style="text-align: center;"><b>Relações Internacionais e Política Comercial</b></p>	<p>1. Concretizar celeremente o Acordo Mercosul-União Europeia, intensificar as negociações de acordos bilaterais e birregionais de comércio e buscar a inserção do país no Acordo Trans-Pacífico.</p>
	<p>2. Considerando o impacto sobre a estrutura produtiva brasileira de regulamentações e acordos técnicos internacionais, que podem ter o efeito de barreiras não-tarifárias, coordenar a ação do governo e setor privado nas respectivas negociações e promover a formação de agentes públicos e privados, de forma a assegurar a participação efetiva do Brasil nessas negociações e nos fóruns especializados.</p>
	<p>3. Fortalecer a prerrogativa da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX/MDIC) de recomendar a aplicação de medidas de defesa contra práticas comerciais desleais e predatórias, como o <i>dumping</i>.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Segurança Pública e Desenvolvimento</b></p>	<p>1. Criar uma comissão multidisciplinar de especialistas, vinculada à Presidência da República, para formulação de uma política nacional de segurança pública e cidadã, com definição dos papéis da União e dos entes federados, e incentivo à aplicação de penas alternativas para delitos de menor potencial ofensivo, incluindo as relacionadas às drogas, entre outras, a ser apresentada em até um ano.</p>
	<p>2. Descontingenciar imediatamente o orçamento de segurança pública do Ministério da Justiça para investimento na prevenção, diminuição e investigação de crimes contra a vida, prioritariamente de grupos mais afetados pelas violências.</p>
	<p>3. Integrar dados de sistemas públicos e privados de segurança, como otimização de registros e inteligência entre os estados e a União.</p>

<p><b>Empregabilidade no Brasil no Século XXI</b></p>	<p>1. Priorizar a educação básica, por meio de dotação e gestão orçamentária eficiente, estabelecendo indicadores de qualidade, com objetivo de erradicar o analfabetismo e equiparar o desempenho do Brasil aos melhores sistemas educacionais do mundo.</p>
	<p>2. Promover o desenvolvimento regional, a partir das vocações locais, atuando de forma integrada e subsidiária aos atores municipais e estaduais, a fim de dinamizar a economia local e de gerar empregos de qualidade, apoiando o aperfeiçoamento tecnológico da mão de obra para atender a demanda.</p>
	<p>3. Incluir na composição e em comissões do Conselho Nacional de Educação (CNE) representantes do setor empresarial indicados por suas entidades representativas, com o objetivo de adequar a formação às necessidades do mercado de trabalho, estimulando a mesma prática nos Conselhos Estaduais e Municipais de Educação (CEEs e CMEs).</p>
<p><b>Investimento e Intermediação Financeira</b></p>	<p>1. Reduzir gradualmente os direcionamentos obrigatórios de recursos, subsídios cruzados e exigibilidade compulsória, aumentando a eficiência da intermediação financeira e adotando mecanismos transparentes para a execução de políticas públicas.</p>
	<p>2. Ampliar a constituição e eletrônica de garantias e de outros registros públicos para promover maior segurança jurídica na intermediação financeira e efetivar o cadastro positivo.</p>
	<p>3. Criar ou aperfeiçoar instrumentos de fomento, crédito, garantias e capitalização para inovação considerando, inclusive, as especificidades de ativos intangíveis e o acesso por parte de pequenas e médias empresas.</p>

<b>Saúde</b>	1. Aprimorar e ampliar a Estratégia Saúde da Família, implantando sistema de monitoramento e avaliação, e estabelecer parcerias que possam complementar o atendimento (como ONGs, farmácias e clínicas populares).
	2. Estabelecer indicadores de processo, resultado e impacto por meio de uma ampla base de dados integrada para melhoria da gestão de saúde e para tomada de decisões, de forma a otimizar os recursos disponíveis.
	3. Integrar as informações de saúde provenientes das redes pública e privada a partir da criação de padrão de dados único e da implantação do prontuário eletrônico pelo SUS, a fim de atender a demanda com equidade.

Fonte: Sedes. Elaboração própria.

As recomendações do segundo ciclo serão apresentadas oficialmente durante a 47ª reunião plenária do CDES.

## Conclusão

Como em todo processo de construção coletiva, a metodologia elaborada e implementada para os dois ciclos de grupos de trabalho aqui comentados está em constante aperfeiçoamento. O diálogo estabelecido tanto na construção das recomendações quanto no processo de adaptação das dinâmicas de trabalho permitiu a troca de pontos de vista, ajudou a iluminar as diferenças e a encontrar soluções para alcançar os objetivos esperados.

Os grupos de trabalho constituem um espaço importante para que autoridades tenham a oportunidade de debater em alto nível as principais demandas da sociedade civil para que os

conselheiros tomem conhecimento da complexidade do ambiente em que políticas públicas são formuladas e implementadas.

A profundidade e a diversidade das temáticas debatidas nos grupos de trabalho são representativas da contribuição que o CDES pode dar para o desenvolvimento do país. Os espaços de diálogo promovidos pelo Conselho são relevantes *loci* na promoção dos debates e convergências sobre os rumos do nosso desenvolvimento.

A Sedes ao conceber a nova dinâmica de funcionamento e o processo de construção de recomendações, percebeu que elas teriam mais chance de serem adotadas se os atores de governo fossem envolvidos desde o início dos debates .

A presença qualificada das autoridades de governo nas atividades dos grupos de trabalho – incluindo ministros, secretários-executivos e secretários nacionais –, aliada à forma receptiva com que as recomendações do CDES foram recebidas em todos os ministérios envolvidos, contribuíram de forma expressiva para que boa parte delas fossem implementadas. Tudo isso vem conferindo mais efetividade e, conseqüentemente, mais credibilidade ao Conselho.

# 5

## Capítulo

### Determinações presidenciais: construção e acompanhamento

#### O processo de construção

No período entre a conclusão das recomendações pelos grupos de trabalho e a apresentação oficial das mesmas ao presidente em reunião plenária, há grande esforço de articulação entre a Sedes e os órgãos responsáveis pela implementação das recomendações. A Sedes realiza reuniões com os ministérios envolvidos, para que se possam identificar as possíveis determinações que o presidente anunciará na reunião plenária do Conselho. Essas discussões envolvem questões como a viabilidade e o prazo de implantação das medidas. Assim, as determinações que o presidente apresenta nas plenárias são previamente

examinadas com os ministérios e demais responsáveis para verificação de sua viabilidade em prazos determinados.

Dessa articulação resultam propostas de determinações pactuadas com as áreas envolvidas e apresentadas pela Sedes ao presidente da República, o qual define os anúncios a serem feitos na reunião plenária.

Durante a reunião plenária, os conselheiros-relatores contextualizam as discussões realizadas nos grupos de trabalho e apresentam ao presidente da República o teor das recomendações. Uma vez informado sobre as recomendações dos conselheiros, o presidente determina aos ministros e outras autoridades do governo federal uma série de medidas para sua adoção, definindo prazos e responsáveis. O objetivo é fazer com que os resultados obtidos nos grupos de trabalho sejam conhecidos por todos e, assim, possam melhor orientar políticas públicas ou estratégias de governo.

Essas medidas são as determinações presidenciais, que podem se traduzir na assinatura de um decreto, no encaminhamento de um projeto de lei ao Congresso, na priorização de uma política que já venha sendo executada ou na realização de estudos e avaliações para eventual implementação de sugestões, por exemplo.

## **Objetivos e pré-requisitos do acompanhamento das determinações**

O processo de acompanhamento das determinações presidenciais ocorre logo após a apresentação das determinações presidenciais. Trata-se da estratégia de interação e de articulação dos conselheiros e da equipe da Sedes com os demais atores governamentais, no intuito de acompanhar a concretização das recomendações feitas pelos conselheiros e acatadas pelo presidente. Todo esse trabalho visa ampliar a efetividade do diálogo promovido no CDES por meio da adoção da maior quantidade possível de suas recomendações.

Este processo foi concebido no segundo semestre de 2016 e executado a partir do primeiro trimestre de 2017, quando foi definido um primeiro conjunto de recomendações emanadas dos grupos de trabalho do CDES sobre os temas de “ambiente de negócios”, “produtividade e competitividade”, “agronegócio”, “educação básica” e “desburocratização e modernização do Estado”.

Seu objetivo principal é verificar as ações que estão sendo desenvolvidas pelo governo federal, zelando pelo cumprimento dos prazos de implantação. Outro objetivo essencial dessa etapa é oferecer aos conselheiros informações sobre o andamento dessas ações, bem como avaliar junto aos órgãos e entidades governamentais as dificuldades enfrentadas

para a implementação, auxiliando-os na resolução de problemas e discutindo conjuntamente alternativas de solução.

Para que a etapa de acompanhamento seja efetiva, é essencial o engajamento de todos os órgãos e entidades setoriais envolvidos no cumprimento das determinações presidenciais, de modo a possibilitar uma integração entre essas áreas, especialmente quando se tratam de ações intersetoriais. Dessa forma, sobretudo no que diz respeito a matérias que envolvem mais de um órgão de governo, a Casa Civil torna-se um importante *locus* de discussão e facilitação, atuando proativamente na coordenação, com vistas ao sucesso da implantação das determinações.

Fator fundamental para o acompanhamento tem sido a participação do ministro-chefe da Casa Civil nas reuniões, bem como das subchefias do mesmo órgão, como será explicado adiante.

### **Interação e articulação do CDES com o governo**

Não obstante a coordenação geral do trabalho de acompanhamento das determinações presidenciais ocorrer sob a responsabilidade da Sedes, outros atores governamentais e, notadamente, outras unidades da Casa Civil participam deste esforço. Exercem papel fundamental a Secretaria Executiva, a Subchefia de Articulação e Monitoramento (SAM) e a Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais



(SAG) da Casa Civil. Os ministérios, secretarias e outros órgãos e entidades de governo afetos às recomendações tornam-se, naturalmente, atores setoriais essenciais nesse processo.

A interação e o diálogo prévios entre governo e conselheiros do CDES facilitam sobremaneira a interlocução posterior à apresentação das recomendações ao presidente e à definição das determinações presidenciais. Ademais, a interação desde o princípio reduz possibilidades de contradições ou equívocos conceituais nos textos elaborados pelos conselheiros. Reduz também a formatação de propostas redundantes, que já foram ou estão sendo implementadas pelo governo e caminham, portanto, na direção do que desejam os conselheiros do CDES.

Assim, a interação entre conselheiros e representantes de governo desde o início dos trabalhos temáticos visa, fundamentalmente, contribuir para a efetividade das recomendações emanadas do Conselho, como instância consultiva formada pela sociedade civil para assessorar o governo na formulação e aperfeiçoamento das políticas públicas.

A partir daí inicia-se o processo de acompanhamento da implantação das determinações presidenciais. Esse acompanhamento passa a ser uma das funções da Sedes. Note-se que as etapas preliminares aqui descritas – o envolvimento do governo nos grupos de trabalho e a pactuação prévia das determinações com os ministérios – embora não façam parte do

processo de acompanhamento, são fundamentais para que ele transcorra bem.

### **O processo de acompanhamento**

O início formal do processo de acompanhamento da implantação das determinações presidenciais ocorre com a realização de uma primeira reunião, coordenada pelo ministro-chefe da Casa Civil, com as presenças de ministros, secretários-executivos dos ministérios, outras autoridades governamentais, membros do comitê gestor do CDES, conselheiros-relatores dos grupos de trabalho e equipe técnica da Sedes.

Nessa reunião de acompanhamento, os conselheiros-relatores dos grupos de trabalho explicam detalhadamente as recomendações para, mais uma vez, contextualizar os ministros de distintas pastas ou outros dirigentes governamentais sobre as determinações presidenciais.

O governo, por meio de seus ministros ou outras autoridades presentes, apresenta o que vem sendo feito em cada Pasta para cumprir as determinações que foram apresentadas nas reuniões plenárias do CDES. Os ministérios podem também apresentar ações que já estavam em andamento e que contribuem, direta ou indiretamente, para atender as determinações presidenciais.

Cada conselheiro-relator comenta as apresentações feitas pelo governo sobre as determinações relativas ao seu grupo de trabalho, podendo sugerir alterações de rumo ou mesmo novas ações. Os conselheiros presentes podem participar, debatendo com as autoridades e questionando-as sobre as estratégias de implementação das determinações.

Esta primeira reunião de acompanhamento pode ser seguida por outras – tantas quantas forem necessárias para avaliar a implementação das determinações.

Cabe à Sedes organizar, quando for o caso, reuniões setoriais de sua equipe técnica com os atores governamentais responsáveis e/ou envolvidos na implementação de cada determinação. Dependendo do prazo estabelecido pelo presidente da República para o cumprimento de cada determinação, são acordados cronogramas de reuniões com cada um dos órgãos. Durante essas reuniões é possível identificar, preliminarmente às reuniões gerais de acompanhamento, o andamento das determinações e eventuais entraves e dificuldades que o órgão venha enfrentando na execução, de forma a verificar se a Casa Civil pode ajudar a superá-los.

A Sedes também faz o acompanhamento da tramitação de matérias legislativas relacionadas às recomendações do CDES e às determinações presidenciais no Congresso Nacional. Esse acompanhamento é feito por meio dos instrumentos de

informação da Câmara e do Senado, junto aos órgãos setoriais e de acompanhamento parlamentar e à imprensa. Além de trabalhar no acompanhamento das proposições legislativas consideradas prioritárias pelo CDES e pelo governo, a Sedes se empenha em incentivar sua aprovação<sup>15</sup>.

### **A prestação de contas aos membros do CDES**

A prestação de contas aos membros do Conselho sobre o andamento das determinações é uma atividade permanente. Além das reuniões de acompanhamento mencionadas acima, essa prestação de contas ocorre de três maneiras:

#### ***Reuniões com o comitê gestor***

O ministro-chefe da Casa Civil pode realizar reuniões com o comitê gestor do CDES com o intuito de apresentar o andamento das ações emanadas das recomendações e das determinações presidenciais. Em geral, outros conselheiros, além dos cinco membros do comitê, são convidados a participar, notadamente os conselheiros-relatores dos grupos de trabalho.

#### ***Prestação de contas pelos meios de comunicação do CDES***

As informações sobre o Conselho, suas atividades e aquilo que vem sendo feito pelo governo ou aprovado pelo Congresso no

---

15. Outras normas necessárias à implementação das recomendações e determinações, como decretos e portarias (que não são submetidos à aprovação parlamentar), são objeto do acompanhamento nos mesmos moldes por parte da Sedes.

que diz respeito à implementação das recomendações do CDES e das determinações presidenciais estão disponíveis a todos os conselheiros, ao governo e à sociedade. Os principais meios utilizados são a página do Conselho na internet; as redes sociais, como *Facebook* e *Twitter*; *e-mails*; e *newsletters*.

### ***Reuniões plenárias***

Durante as reuniões plenárias, o governo apresenta ao conjunto dos conselheiros a evolução da implementação das determinações presidenciais, proporcionando a eles oportunidade de conhecer e discutir as ações que o governo vem desenvolvendo.

### **Conclusão**

Não obstante as diversas iniciativas de governos no Brasil e no mundo para auscultar diretamente a sociedade civil nos processos de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas, as instâncias ou canais formais de diálogo e de participação social frequentemente sofrem críticas e passam por dificuldades em sua missão institucional.

São distintas as razões que podem levar à desvalorização desses foros: baixa institucionalidade, dificuldades orçamentárias, desinteresse do governante pelo diálogo direto, dificuldade na formação de consenso entre os representantes da sociedade civil, desconfiança sobre os resultados práticos dos processos participativos, receio de não atendimento às demandas que possam surgir, dentre outras.

Há inúmeros conselhos econômicos e sociais e instituições análogas em vários países do mundo que promovem debates profundos e qualificados, com participação de relevantes atores econômicos, sociais e culturais. A crítica sobre a efetividade dessas instituições e sobre sua capacidade de incidir sobre as políticas públicas é frequente. O problema parece residir, em muitos casos, na ausência de estratégias de interação e de envolvimento dessas instâncias com os atores governamentais setoriais, algo fundamental para facilitar a implementação e garantir maior efetividade às recomendações produzidas.

O processo de acompanhamento das determinações presidenciais, desenhado e implementado no CDES a partir do segundo semestre de 2016 e brevemente apresentado neste texto, é parte de uma tentativa inovadora de favorecer a adoção das recomendações que emanam dos conselheiros, transformando-as em ações concretas de governo.

Articular os distintos agentes públicos envolvidos nas temáticas específicas e fazê-los anunciar respostas às recomendações da sociedade civil, por meio das determinações presidenciais, como vem sendo o caso no CDES, não é comum nem trivial. Convocar periodicamente os *policymakers* para prestarem contas aos conselheiros sobre o que foi demandado é um esforço considerável, em especial em num contexto de crise econômica, de restrições orçamentárias e de diversidade de pautas

prioritárias e urgentes que compõem a agenda governamental. Ainda assim, a experiência recente do CDES no acompanhamento das determinações presidenciais demonstra que é possível incidir mais, impactar mais e, portanto, dar maior efetividade ao diálogo do governo com a sociedade civil.





# 6

## Capítulo

### Os processos de comunicação

A comunicação integrada pressupõe diálogo produtivo e planejamento conjunto de todas as áreas de trabalho da Sedes. Contribui, assim, para que o Conselhão potencialize sua comunicação, no intuito de obter o maior impacto possível para as mensagens que transmite.

Para a comunicação ser integrada, é preciso trabalho de análise, planejamento e avaliação, que consiste de um conjunto articulado de esforços e ações, com o objetivo de agregar valor à marca do Conselhão, ou à sua imagem diante de públicos específicos – no caso, os conselheiros, o governo e a sociedade interessada no assunto.

É preciso dar atenção ao relacionamento com diferentes públicos e acompanhar a chegada de ferramentas para automatizar as funções da comunicação. A convergência – seja entre os meios de transmissão da informação, seja na resposta ágil perante o público-alvo – é uma necessidade nos dias de hoje.

A comunicação, assim, tem papel-chave para o sucesso dos trabalhos do CDES, uma vez que os conselheiros precisam estar bem informados sobre as atividades do colegiado e ter meios para se comunicar facilmente com os demais membros e com o governo. Além disso, o Conselho deve se fazer conhecer como instância democrática de diálogo, em aproximação fundamental com a mídia e a sociedade em geral.

A partir da nova formação e do novo *modus operandi* do CDES, algumas inovações importantes foram incorporadas em sua comunicação, como será descrito a seguir. Um pré-requisito para essas inovações, e que vem sendo observado à risca, é que os responsáveis pela comunicação estão sempre envolvidos no planejamento das atividades e informados de todas as atividades do colegiado e dos resultados obtidos.

### **Prioridades da comunicação no novo CDES**

O papel da comunicação institucional já não pode limitar-se a trabalhar a reputação e a imagem de uma entidade – é preciso que o Conselhão se relacione com os mais diferentes

públicos, sejam conselheiros, cidadãos ou o próprio governo. Atualmente, o público não só consome a informação como também a (re)produz e compartilha em redes sociais.

Tendo em vista que a comunicação nunca foi tão ampla, ativa e interativa como agora, e na impossibilidade de haver engajamento com profundidade em todas as modalidades possíveis de manifestações, é preciso definir prioridades. Portanto, a partir do início da nova gestão da Sedes, em meados de 2016, a coordenação responsável pela comunicação do Conselhão concentrou-se principalmente:

- a) Na identidade visual do Conselho, por meio da atualização da logomarca;
- b) Na reformulação do website do Conselho, gerenciado pela Sedes, de modo a torná-lo mais amigável e acessível para consultas; e
- c) Nas redes sociais do Conselho, tendo por meta maior interação com o público conectado.

### **Atualização da logomarca**

Para expressar as mudanças que vinham ocorrendo internamente, a primeira iniciativa de comunicação da nova gestão foi revitalizar a marca do CDES. O entendimento era de

que a logomarca existente necessitava de renovação, mas deveria manter seu espírito e cores originais. Para tanto, foram sugeridos novo *design* e a definição de novos padrões. Fluxo de ideias, união, força e diálogo eram características que deveriam estar associadas ao Conselho. Como resultado, as mudanças mais notáveis foram:

- a) Nas formas, que ganharam volume; e no desenho, dando sensação de movimento e tridimensionalidade, e imprimindo mais solidez à marca;
- b) Na sofisticação da paleta de cores e nos novos padrões tipográficos; e
- c) Na fonte escolhida, que proporcionou boa legibilidade e uma gama de pesos, o que significa maior variedade de opções para diferentes cenários de aplicação.



Quanto à aplicação da marca, considerou-se principalmente sua utilização nos meios eletrônicos, os principais disseminadores de informação do Conselho. A ideia da nova

identidade foi transmitir uma imagem moderna, seguindo conceitos de *flat design*, ou seja, de simplicidade e clareza.

Com a nova identidade:

- a) As redes sociais receberam novo enxoval, com avatares em *frames* quadrados e redondos;
- b) A criação de *cards* para publicação nas redes sociais foi facilitada, os *templates* passaram a seguir *layout* limpo, com capacidade para múltiplas aplicações e temas;
- c) A união da nova tipografia e da nova logomarca possibilitou a criação de uma identidade unificada; e
- d) Para ilustrar os *links* com mais qualidade, uma imagem-padrão foi criada para aparecer no momento do compartilhamento.

Foi criado um manual de identidade, e hoje todas as informações sobre a marca do Conselho estão consolidadas em guia de estilo, que pode ser consultado a qualquer tempo e utilizado em todas as peças confeccionadas.

### Reformulação do *website* do Conselho

Por ser considerado um dos mais importantes instrumentos contemporâneos de participação social no

Brasil, o Conselho necessita de instrumentos de comunicação abrangentes para dar transparência à sua atuação. Nesse sentido, seu portal na internet destaca-se como seu principal veículo. O primeiro portal do CDES havia sido desenvolvido no início das atividades do Conselho em 2003, atendendo às demandas da época, que basicamente se limitavam à divulgação de notícias e de documentos. Atualmente, contudo, a atribuição de um portal vai muito além.

Considerando a evolução nos padrões e comportamentos de navegação e interação dos usuários em ambientes digitais, avaliação feita pela Sedes apontou a necessidade de ampla transformação, que resultou na decisão da construção de novo *site*, mais amigável, de fácil navegação e conectado às redes sociais. As mudanças empreendidas envolveram os aspectos estrutural e conceitual.

No que tange à estrutura, o *website* desenvolvido em 2003 estava em linguagem de programação antiga (PHP) e foi reconstruído em 2017 na linguagem *Zope Plone*. Desta forma, enquadra-se no padrão dos demais *sites* da Presidência da República e pode contar com suporte técnico da Diretoria de Tecnologia (Ditec) da Presidência, onde também está hospedado, sem necessidade de se recorrer a empresas externas. Esse fator (o suporte pela Ditec), por si só, justificaria a necessidade de reformulação do *site*. O antigo portal, desenvolvido em linguagem

fora do padrão dos demais, enfrentava dificuldades em termos de suporte e, conseqüentemente, de manutenção da atualização do ambiente.

As alterações conceituais também mantiveram o alinhamento com os *sites* de governo. Para tanto, foi preciso implementar mudanças nos aspectos de dinamismo, interatividade, navegabilidade, *layout*, adequação de conteúdo e acessibilidade de informações. O novo *site* proposto deveria ser dinâmico, para refletir o novo posicionamento do governo com relação à interlocução, ao diálogo e à participação.

A nova arquitetura da informação estabeleceu a responsividade, que facilita a navegação em dispositivos móveis. As mudanças privilegiaram espaços para disponibilização de conteúdos em texto e vídeos, além de organização de espaços de destaques visuais para conteúdos relevantes do Conselho.

A ferramenta de busca é personalizável e permite ao usuário encontrar, de maneira muito mais simples, as publicações disponíveis para consulta na biblioteca e a agenda de eventos. É um campo exclusivo do CDES e foi desenhado levando-se em consideração as necessidades específicas para buscas de informações sobre o Conselho.

O projeto de nova interface teve como objetivo otimizar a compreensão dos conteúdos do Conselho, tomando por base as

diretrizes estabelecidas pela Identidade Digital de Governo (IDG) – padrão estabelecido pela Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom) para todo o governo federal. Contudo, considerando que o CDES, a despeito de ser órgão diretamente ligado à estrutura do governo federal, também é uma entidade que conta com a participação predominante da sociedade civil, havia um pouco mais de liberdade de atuação. Assim, optou-se por *layout* com alguns diferenciais em relação aos *sites* de governo. Para tanto, aproveitou-se a experiência com os portais da Presidência. As estruturas de navegação foram customizadas, bem como os *layouts*, potencializando a experiência do usuário com a legibilidade, a navegabilidade, a encontrabilidade e a acessibilidade de todo o conteúdo.

No que se refere à acessibilidade, o portal passou a ter, de forma nativa, as diretrizes estabelecidas pelo *e-mag*, que é o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico.

Para viabilizar o projeto do *website*, buscou-se a *expertise* da Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom), ligada à Secretaria-Geral da Presidência da República. Por se tratar de um projeto que demandava esforço e tempo para seu desenvolvimento, e dada a impossibilidade de seguir utilizando o *site* antigo, que além de não mais atender às necessidades do CDES não tinha suporte técnico, a Secom sugeriu a colocação no ar, temporariamente, de um *hotsite* com as principais informações do colegiado, até que o *site* definitivo ficasse pronto.



## Incremento nas redes sociais

Até meados de 2016 a presença do Conselho nas redes sociais era incipiente. Em primeiro lugar porque não havia planejamento para esses canais, o que impedia o conhecimento profundo das mídias, seus públicos e objetivos e, conseqüentemente, a elaboração de conteúdos apropriados para cada uma delas. Os *posts* limitavam-se à reprodução das matérias publicadas no *site* e não eram frequentes. Outro fator que contribuiu para a sua inatividade foi a desaceleração nas atividades do Conselho, o que dificultava a atualização frequente de conteúdo que as redes sociais exigem.

Com o novo momento do Conselho, a presença nas redes sociais fez-se necessária para refletir a intensa retomada das atividades e permitir a atuação conjunta com as redes do Planalto e Brasil.gov.br, com alcance considerável aos cidadãos. Assim, as redes sociais passaram a transmitir informações sobre atividades realizadas nas diferentes instâncias do Conselho (reuniões plenárias, do comitê gestor, grupos de trabalho). O público dessas mídias apropria-se das informações e dissemina-as por meio de peças que fazem uso de recursos tecnológicos próprios, como *cards*, *gifs* e *templates*.

Atualmente, a presença do Conselho nas redes sociais concentra-se no *Facebook*, no *Twitter*, no *Youtube* e no *Flicker*. A escolha desses canais ocorreu após um diagnóstico

das redes realizado pela Secom a pedido da Sedes – uma das primeiras providências do Conselho para o aprimoramento da comunicação com os conselheiros e com a sociedade após a mudança de governo. O trabalho de diagnóstico foi dividido em análise editorial das propriedades digitais, análise de atuação e ativação, e relatório de recomendações. A conclusão foi de que, nas presenças do CDES já existentes, havia um padrão de tema e linguagem – sendo a política o principal tema abordado nas publicações –, porém não havia regularidade. A recomendação principal foi para que houvesse posicionamento voltado também para questões da área social nas redes do CDES, com incentivo à participação da comunidade nas relações institucionais que cabem ao Conselho.

Concomitantemente, foi realizado o planejamento de conteúdo e elaborado o guia de estilo das redes. Alguns direcionamentos foram tomados para manter uma rotina de publicações, mobilizar o debate nas redes sobre os temas abordados pelo Conselho, usar tom engajador e adotar a governança na produção de conteúdos visando formatos diferentes e atrativos para a *web*. Já o guia de estilo das redes renovou a identidade de comunicação do CDES, com a proposta de revitalização da marca e o uso de boas práticas de comunicação para garantir a unidade e a boa apresentação dos conteúdos.

Como os recursos financeiros destinados à área de comunicação são limitados, não foi possível criar material

específico para cada uma das redes. Por essa razão, priorizou-se o *Facebook*, já que todo conteúdo desenvolvido para essa rede pode ser adaptado ou postado na íntegra no *Twitter*. Já o contrário não se aplicaria.

Hoje, as redes do CDES apresentam conteúdos de forma mais atraente, fazendo uso de recursos visuais como *cards*, *gifs*, vídeos, vídeo-depoimentos e infográficos animados. A periodicidade também é preocupação constante.

No *Facebook* e no *Twitter* são postadas todas as informações relativas ao Conselhão. O objetivo, em primeiro lugar, é informar o conselheiro, principal público-alvo dessas ações de comunicação. Mas, ao mesmo tempo, as publicações têm o intuito de manter informados os órgãos de governo, principalmente aqueles que têm interface com ações do CDES, e a sociedade, já que o colegiado é um fórum de diálogo e de proposições de recomendações que possam melhorar a vida do cidadão e o dia-a-dia das empresas.

No *Youtube*, passou-se a postar com frequência vídeos institucionais, depoimentos dos conselheiros e depoimentos de autoridades do governo, sempre com foco nas ações que estão sendo realizadas pelo colegiado.

No *Flicker*, as fotos dos conselheiros e das atividades de trabalho do Conselhão estão reunidas e agrupadas por atividade,

respeitando-se cronologia decrescente. Esta organização facilitou muito o trabalho da comunicação e também de outras áreas da Sedes, que passaram a ser independentes para buscar nessa rede as fotos de que precisam, ganhando autonomia.

A área de comunicação do CDES é responsável pela produção (ou supervisão da produção) de todo material usado nas suas redes e também pela postagem, pelo acompanhamento e pela interação, quando houver.

Assim como ocorre no *site*, a presença nas redes permite a divulgação das informações sobre o CDES de maneira efetiva, com transparência e maior potencial de alcance.

### **Assessoria de imprensa**

Na estrutura organizacional da Presidência da República, a secretaria do Conselho está inserida na Casa Civil. Por esta razão, as demandas à assessoria de imprensa da Sedes estão divididas, grosso modo, em duas frentes:

- a) Questões institucionais, de modo geral são respondidas pela assessoria de comunicação da Casa Civil;
- b) Questões técnicas e de rotina do Conselho, respondidas diretamente pela área de comunicação da Sedes.

O contato direto com os jornalistas tem aumentado paulatinamente desde novembro de 2016. Anteriormente todas as questões relativas à imprensa eram respondidas pela Casa Civil. Desde meados de 2016a Casa Civil delegou muito dessa atividade à Sedes, que passou a ter autonomia para atender diretamente os jornalistas quanto a abordagens técnicas e, mais recentemente, também em algumas questões institucionais. Esse atendimento envolve tanto o contato direto com os profissionais de imprensa quanto a elaboração de respostas a seus questionamentos.

Nas reuniões plenárias, a cobertura da imprensa é discutida e avaliada em conjunto pela Sedes, pela Secom e pela assessoria de comunicação da Casa Civil. A Secom fica responsável pelo credenciamento dos jornalistas e também pela organização da imprensa no local da reunião. O atendimento à imprensa (respostas aos jornalistas) é feito pela Sedes. No caso de entrevistas coletivas no dia da reunião plenária, a organização e o convite também ficam a cargo da Secom.

### **Boletim eletrônico**

Assim que foram apresentadas as primeiras recomendações da atual composição do CDES ao presidente da República, várias delas passaram a ser anunciadas como ações de governo, a fim de aperfeiçoar as políticas públicas brasileiras. Com isso, medidas de diversas frentes, trabalhadas no âmbito dos grupos de trabalho do Conselho, começaram a sair do papel e

tomar forma por meio de melhoria concreta em políticas públicas e em serviços públicos oferecidos a cidadãos e empresas.

A efetividade do trabalho dos conselheiros pode ser avaliada em boa medida pela implementação das recomendações feitas ao governo. Mas ainda há pouco espaço para este tipo de informação nos meios de comunicação de massa. Por essa razão a Sedes começou, em junho de 2017, a produção de uma *newsletter* dirigida aos conselheiros e às autoridades de governo envolvidas nos temas e políticas tratados pelo Conselhão.

A publicação é enviada eletronicamente aos *e-mails* dos destinatários. Inicialmente a periodicidade foi definida como mensal, com a possibilidade de envio de edições extras sempre que necessário. Dado o dinamismo de implementação de algumas das recomendações, em alguns períodos foram necessárias publicações semanais com as atualizações daquilo que o Conselho havia recomendado e já estava sendo executado.

Além de matérias sobre as recomendações do CDES que estão sendo transformadas em políticas públicas, a *newsletter* também tem textos sobre a agenda de reuniões e os trabalhos em andamento no Conselho. Assim, o boletim é composto por uma coletânea de matérias publicadas no portal do Conselho e de outros órgãos, quando há referência a tema em discussão no CDES. Esse formato realça a importância da complementaridade entre os canais de comunicação de governo.

Buscou-se uma opção de *layout* amigável e compatível com a imagem do CDES, atribuindo-se às fotos um destaque que tornasse a publicação atraente.

Com a implementação da *newsletter*, a Sedes propicia aos conselheiros e demais interessados no trabalho do Conselho novo canal de acompanhamento das atividades do colegiado. O boletim reforça o trabalho da comunicação, na medida em que vem formatar em texto escrito as realizações do CDES. Inicialmente, a *newsletter* foi pensada para atender públicos que não têm o hábito de usar as redes sociais, ou que estejam temporariamente afastados de uma rede *wi-fi*. Notou-se, contudo, que muitas pessoas preferem receber as informações por *e-mail*, sem ter de acessar o *site* do CDES ou suas redes. Percebeu-se, inclusive, que os interlocutores da Sedes vêm demonstrando estar mais informados sobre os assuntos do Conselho depois que teve início a divulgação da *newsletter*.

A comunicação da Sedes também produz, diariamente, um *clipping* do noticiário, com assuntos relacionados diretamente ao CDES ou aos conselheiros e outros assuntos de relevância para o trabalho da secretaria. Esse produto é destinado exclusivamente à equipe da Sedes.

Por fim, a comunicação da Sedes também responde a demandas da sociedade recebidas via *e-mail*, *website* e redes sociais, além de demandas referentes à Lei de Acesso a Informação.

## **Resultados**

Apesar da restrição de verbas e de equipe, a área de comunicação da Sedes realiza diversos projetos que vêm trazendo bons resultados. Merecem destaque duas ações que têm demonstrado notável retorno em termos de imagem: a consolidação do desempenho digital e sua continuidade, por meio de atualizações diárias. Como resultado desse trabalho nas redes, o CDES tem hoje cerca de nove mil fãs no *Facebook* e mais de 14 mil no *Twitter*. Anteriormente, no primeiro semestre de 2016, eram 4,6 mil e 13 mil, respectivamente.

O esforço realizado até o momento – com o aprimoramento das áreas já existentes e a criação de novas frentes de abordagem – vem se revelando compensador, como demonstram as métricas de crescimento da exposição da marca. A expectativa da área de comunicação é de que o CDES explore sempre mais as ferramentas que se apresentarem, no passo ágil da tecnologia.



# 7

## Capítulo

### A gestão da informação

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) vem se adequando ao mundo digital e às suas evoluções. Há grande preocupação em promover a gestão do material produzido nas discussões, assim como seu armazenamento e publicização.

#### Gestão da informação do CDES

Ao longo de seus 15 anos de existência, uma série de materiais e informações sobre temas importantes para o desenvolvimento econômico e social do país foi produzida pelo Conselhão em papel e em meio digital. Esse conteúdo é fruto das várias atividades do Conselho, como reuniões plenárias, reuniões do comitê gestor, reuniões de grupos de

trabalho, seminários e colóquios, além de materiais relativos aos conselheiros atuais e antigos.

A gestão 2016-2018 do CDES, além de promover inúmeras inovações que vão desde os critérios para composição do colegiado até a lógica das reuniões e a disposição dos participantes, preocupou-se também com a racionalização de processos internos e com a organização dos documentos e publicações do Conselho.

A organização do acervo digital do CDES foi feita a partir de pesquisa e classificação de materiais existentes em várias fontes: o antigo *site* do Conselho, a rede institucional da Sedes e pastas físicas dos arquivos da secretaria. Para promover essa organização foi necessário identificar, classificar, tratar e produzir planilhas, além de alimentar o novo *site* do Conselho com o objetivo de tornar as informações sistematizadas e acessíveis aos cidadãos em geral e à própria equipe da Sedes.

O trabalho de organização da informação existente foi principalmente uma oportunidade para racionalizar os processos internos de trabalho, obter uma visão sistêmica do Conselho, padronizar os documentos e atividades e priorizar o material existente para facilitar o acesso.

## Interação com os conselheiros

A modernização na gestão da informação, além de proporcionar a organização do conteúdo sobre os conselheiros e suas atividades, proporcionou evolução na dinâmica de comunicação com os conselheiros e parceiros, agilizando interações e gerando a mobilização do grupo.

O foco inicial foi buscar agilidade e segurança na coleta de informações sobre os novos conselheiros. Isso é importante para contatá-los, convidá-los para eventos, emitir diárias e passagens e divulgar suas minibiografias no *site* do CDES entre outras atividades. Para obter essas informações, foi desenvolvido um formulário eletrônico de cadastramento dos conselheiros.

O formulário é acessado via internet (inclusive por *smartphones* e *tablets*). Os próprios conselheiros são responsáveis pelas informações disponibilizadas e por sua atualização. As informações são de uso restrito para atividades do Conselhão. A Sede não compartilha as informações de contato inseridas pelos conselheiros no formulário com terceiros.

O desenvolvimento de um ambiente para abrigar as informações sobre os conselheiros permitiu a produção de relatórios gerenciais, organizando os conselheiros por estado, gênero, idade, interesses, atividades de que participaram etc.

**Figura 1 - Tela do formulário de cadastramento de conselheiro**

The image shows a web-based registration form for a council member (conselheiro) on the CDES (Comunidade de Desenvolvimento em Saúde) website. The form is titled 'Dados Gerais' and includes a 'Salvar' button in the top right corner. The form fields are organized into several sections:

- Personal Information:** Name Completo, Nome para qual gostaria de ser identificado, UF de Nascimento, Nascimento, and Cód. (IBGE).
- Professional and Academic Information:** CPF, RG, Carga executor, Data de Nascimento, Documento RG ou CNH, Instituição 1, Carga, Setor de atuação, Instituição 2, Carga, and Setor de atuação.
- Contact Information:** Endereço para correspondência, CEP, UF, Cidade, Telefone fixo principal, Telefone fixo secundário, Celular 1, Celular 2, E-mail principal, and E-mail secundário.
- Social Media:** Twitter, Facebook, and Canal YouTube.

There are also links for 'Escolher arquivo' and 'Verificar arquivo selecionado' near the CNH field.

Além do formulário de cadastro, outros formulários eletrônicos foram desenvolvidos. A opção por soluções de baixo impacto financeiro foi priorizada, com o uso de uma ferramenta online de uso gratuito, o LimeSurvey.

A Sedes passou então a colher informações com mais facilidade e rapidez sobre a disponibilidade e o interesse dos conselheiros em participar das diversas atividades, inscrever-se em grupos de trabalho e emitir opiniões. A ferramenta também permitiu realizar pesquisas de avaliação das atividades, além de votações e enquetes, reduzindo consideravelmente a necessidade de contatos por correio eletrônico comum e telefone.

Um exemplo: um formulário específico foi desenvolvido para a eleição do comitê gestor do CDES (Figura 2), pouco tempo depois de instalada a nova composição do Conselho. O formulário permitiu que fossem disponibilizadas as fotos e o currículo resumido dos conselheiros que haviam previamente manifestado interesse em participar da disputa. Isso facilitou a identificação dos candidatos pelos eleitores.

Figura 2 - Tela do formulário para eleição do comitê gestor do CDES



Formulários eletrônicos também foram desenvolvidos para confirmação da participação dos conselheiros nas atividades do CDES, como as reuniões plenárias (Figura 3). O formulário permite informar, ainda, a participação de assessores técnicos dos conselheiros. A informação imediata sobre quantitativo de participantes e o nome dos assessores confirmados facilita muito os trâmites logísticos para organização e segurança das reuniões no Palácio do Planalto.

**Figura 3 - Tela do formulário de confirmação de participação em reunião plenária**



The image shows a screenshot of a web form for the CDES (Comissão de Desenvolvimento Econômico e Social). At the top left is the CDES logo, which consists of a stylized 'C' made of overlapping blue and green circles, followed by the text 'CDES' and 'Comissão de Desenvolvimento Econômico e Social' in smaller text below it. The main heading of the form is 'Confirmação para a 46ª Reunião Plenária do CDES'. Below this, the text reads 'Prezado(a) conselheiro(a), Confirma sua presença na 46ª Reunião Plenária do CDES, a realizar-se no dia 7 de março de 2017?'. At the bottom, there are two radio button options: 'Sim' and 'Não', with the 'Sim' option selected.

Também foram desenvolvidos formulários para inscrição dos conselheiros conforme suas áreas de interesse/atuação (Figura 4) e para confirmação de presença nas reuniões (Figura 5). A ferramenta permitiu que se montasse automaticamente a listagem da composição de cada grupo de trabalho, facilitando muito a organização das reuniões.

Figura 4 - Tela de formulário para inscrição em GTs do CDES

**Grupos de Trabalho do CDES**

Tem interesse e disponibilidade para participar das atividades dos GTs?

Sim  Não

**Selecione JÁ UM GT, em BASTOS diferentes**

Bloco 1 - Inscrições abertas nos dias 21 de janeiro e 11 de fevereiro.

**01 AMBIENTES DE NEGÓCIOS**  
 Desenvolver medidas para reduzir riscos que não estão ligados ao ambiente competitivo típico do mercado, seja em relação a aspectos de mudança de regulamentação de regras que estabelecem obrigações para as empresas.

**02 EDUCAÇÃO BÁSICA**  
 Desenvolver ações para a conscientização do acesso à educação básica. Apresentar ações que melhorem a qualidade de educação básica em todas as etapas e modalidades. Instalar ações que fortaleçam a cultura do livro escolar e do aprendizado.

**03 AGRONEGÓCIO**  
 Promover o agronegócio, observando todos os eixos de desenvolvimento e tendo por meta a diversificação, a agregação de valor e o desenvolvimento sustentável. Fomentar a adoção de novas tecnologias, melhorar a logística e a infraestrutura de armazenagem e transporte e apoiar o cooperativismo. Apoiar a política comercial.

**04 NENHUM DOS CTS ANTERIORES**

Figura 5 - Tela de formulário para confirmação de presença em GTs do CDES

**Confirmação para Grupos de Trabalho do CDES - 2º Ciclo**

Confirme sua presença na próxima reunião do Grupo de Trabalho no qual está inscrito. Para verificar em qual Grupo está inscrito, clique em "Confirmação do GT".

**Dia 16 de maio:**

**01 RELAÇÕES INTERNACIONAIS E POLÍTICA COMERCIAL**  
 Confirmação de GT

Severina Guedes	Stavros Pavlou
Américo Jahn	Mônica Espino
Cláudia Rueda	Mário Vinícius Braga
Imperatriz	Marcelo Soares
Carla Maria Daltro	Martha de Araújo
Cláudia Brites	Paulo José
Carla Maria Daltro	Paulo Roberto
Luiz Carlos Vinholes	Regina José
Jorge Brites	Ruyter Almeida
Luiz Posselt	Rosário e Bruna Rose
Luiz Posselt	Rui Moreira

**02 EMPREENHABILIDADE NO BRASIL DO SÉCULO XXI**  
 Confirmação de GT

**03 SEGURANÇA PÚBLICA**  
 Confirmação de GT

Sim  Não

Os esforços de digitalização de informações e de processos de trabalho descritos acima, além de racionalizar as atividades desenvolvidas na Sedes, também facilitaram a vida dos conselheiros. Tudo agora é feito com mais rapidez e simplicidade, de maneira eletrônica, por acesso remoto, a custo muito menor do que antes.

Além do gerenciamento imediato de informações que vão desde levantamentos do percentual por gênero, raça, idade ou qualquer outro critério na composição do conselho, a equipe da Sedes tem acesso simples e rápido a detalhes e dados gerenciais sobre reuniões, inscrições, votações, domicílios e temas de interesse indicados pelos conselheiros.

Por parte dos conselheiros, a interação com a secretaria dá-se de forma eletrônica, simplificada, ágil e adequada à dinâmica que uma sociedade conectada exige.



---

# 8

## Capítulo

### A atuação internacional do CDES

Conselhos econômicos e sociais (CES) são instâncias de diálogo amplamente difundidas e reconhecidas no mundo. Estima-se que mais de 70 países criaram conselhos ou instâncias similares nacionais e subnacionais. Alguns existem há mais de 80 anos e estão institucionalizados como modelos de governança democrática. Para além dos debates promovidos para subsidiar seus governos, conselhos de distintos países e regiões promovem diálogos bilaterais e ações conjuntas em redes internacionais multilaterais.

A aproximação entre sociedades civis representadas nessas instâncias, que possuem em comum a prática de dialogar sobre políticas públicas, tem diversos propósitos, dentre eles o intercâmbio de conhecimentos e metodologias para o aperfeiçoamento de sua forma de atuação em cada país.

A existência dessas instâncias internacionais confere ainda mais legitimidade aos conselhos, estimulando sua criação ou manutenção ao redor do mundo como fóruns de representação da sociedade civil junto aos governos.

As atividades internacionais, como mesas-redondas, seminários e visitas técnicas, permitem aos conselheiros apresentarem suas experiências, compará-las e discuti-las com seus pares de outros países. Isso proporciona um acúmulo positivo às suas recomendações.

### **A cooperação internacional do Conselhão**

A cooperação internacional representa uma área estratégica para o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) desde a sua criação, tendo impactado debates sobre sua natureza, estrutura e agenda. O Conselhão mantém canais de diálogo com diversos conselhos mundo afora e participa de distintas redes internacionais de conselhos.

Na cooperação com países europeus, que começaram a constituir conselhos já na primeira metade do século XX, destacam-se as relações do Conselhão com os conselhos da Espanha, de Portugal, da França, da Holanda e da Itália. O Conselho ainda mantém agenda importante com o Comitê Econômico e Social Europeu (Cese), órgão consultivo da União Europeia.

Na América Latina e Caribe, destacam-se as relações com conselhos da cidade de Buenos Aires (Argentina), da República Dominicana, da Guatemala, de Honduras e do estado de Jalisco (México). Nesse plano regional, a Rede de Conselhos Econômicos e Sociais da América Latina e Caribe (Rede Cesalc), da qual o CDES foi um dos fundadores, tem sido importante para o fortalecimento, institucionalização e criação de instituições congêneres nos países da região.

### **Conselhos econômicos e sociais pelo mundo: natureza e composição**

Muitos dos conselhos pelo mundo fazem parte da Associação Internacional de Conselhos Econômicos e Sociais e Instituições Similares (Aicesis). Apesar das semelhanças, em particular como instâncias de diálogo para o desenvolvimento, há diversidade no que diz respeito ao modelo de composição e à forma de designação de conselheiros ou membros.

O modelo inovador adotado pelo Conselhão no Brasil desde meados de 2016, estabelecendo critérios técnicos, temáticos e mais flexíveis para a composição do colegiado e valorizando também a participação de representantes da academia e das organizações sociais – para além da divisão tradicional entre setor privado e sindical, comum na composição de conselhos ao redor do mundo – despertou grande curiosidade nos fóruns internacionais de que o país tem participado.

A seguir são descritas em linhas gerais algumas experiências internacionais: França, Espanha, Portugal, Holanda, Itália, Irlanda, União Europeia, Rússia, República Dominicana, África do Sul e Coreia do Sul.

### *França*

Fundado em 1925, o Conselho Econômico, Social e Ambiental (Cese) da França é uma assembleia constitucional consultiva do governo e do parlamento. É composto por 233 conselheiros, com mandatos de cinco anos. Seus membros estão distribuídos em três blocos principais, descritos abaixo.

- O bloco de questões econômicas e de diálogo social, que envolve representantes de trabalhadores, indústrias, comércios e serviços, da agricultura, profissionais liberais e lideranças reconhecidas no campo da economia.
- O bloco de coesão social, territorial e comunitária, que inclui representantes de atividades econômicas de departamentos e territórios ultramarinos, cooperativas, associações de família, jovens, estudantes, pessoas com deficiência, aposentados, lideranças no campo social, cultural, desportivo e científico.
- O bloco dedicado à conservação do meio ambiente, composto por representantes de associações e

fundações ligadas ao setor, lideranças com conhecimento nos campos do desenvolvimento sustentável e meio ambiente, incluindo lideranças empresariais.

### *Espanha*

O Conselho Econômico e Social (CES) da Espanha, estabelecido em 1991, é órgão consultivo do governo em matéria socioeconômica e laboral e dispõe de autonomia orgânica e funcional. Composto por um presidente e 60 conselheiros, com mandatos de quatro anos, é organizado em três grupos, caracterizados abaixo, com 20 membros cada um.

- O chamado grupo primeiro tem conselheiros designados por organizações sindicais, proporcionalmente à sua representatividade.
- O grupo segundo conta com conselheiros designados por organizações empresariais, proporcionalmente à sua representatividade.
- O grupo terceiro inclui representantes de organizações profissionais do setor agrário, de organizações de produtores pesqueiros, do Conselho de Consumidores e Usuários, de associações cooperativas e sociedades laborais representando o setor economia social, e de especialistas no âmbito socioeconômico

e laboral, nomeados pelo governo após consulta às organizações representadas no conselho.

### *Portugal*

O Conselho Económico e Social (CES) de Portugal foi criado em 1991. É um órgão constitucional com função consultiva e de concertação e dele participam 66 conselheiros, incluindo um presidente e quatro vice-presidentes. Todos têm mandato de quatro anos e são indicados conforme previsão legal ou eleitos após processos de candidatura.

Os conselheiros estão organizados em seis agrupamentos: governo; empregadores; trabalhadores; representantes dos governos regionais e locais; personalidades de reconhecido mérito; e interesses diversos (defesa do meio ambiente, consumidores, solidariedade social, agricultura familiar, universidades, associações de família, jovens, pessoas com deficiência etc.). Entidades empresariais e laborais específicas possuem assentos permanentes no Conselho.

### *Holanda*

O Conselho Económico e Social (SER) dos Países Baixos foi criado em 1950 e é um órgão consultivo para o governo holandês e o parlamento sobre política social e económica. É autónomo em relação ao governo, financiado por recursos recolhidos da indústria e conta com 33 conselheiros designados

por suas próprias organizações ou pela Coroa. No caso holandês, as entidades que participam designam, elas mesmas, as pessoas que as representarão no conselho. O conselho é formado pelos três grupos descritos abaixo, cada um com 11 membros.

- O primeiro grupo reúne representantes dos empregadores.
- O segundo grupo reúne representantes das centrais sindicais.
- O terceiro grupo é composto por membros designados pela Coroa, entre eles especialistas independentes, professores universitários, o presidente do Banco Central Holandês e o Diretor do CPB – Centraal Planbureau.

### *Itália*

O Conselho Nacional de Economia e Trabalho (CNEL) foi estabelecido em 1957. É órgão consultivo do governo, do parlamento e das regiões e províncias autônomas. É composto por 64 conselheiros com mandato de cinco anos, dispostos conforme a descrição abaixo.

- Dez especialistas, expoentes dos campos econômico, social e jurídico, alguns deles nomeados pelo presidente da República e outros dois também

nomeados pelo presidente, porém após proposta do Primeiro-Ministro.

- 48 representantes do setor produtivo, sendo parte deles representantes dos empregados, do setor empresarial e do “autoemprego”.
- Seis representantes de associações de promoção social e organizações voluntárias.

### *Irlanda*

Semelhante ao CDES no que tange à vinculação governamental, o Conselho Nacional Econômico e Social da Irlanda, criado em 1973, está ligado diretamente ao gabinete do primeiro-ministro. Seus 33 membros têm mandato de três anos. Além de presidente, vice-presidente, oito especialistas independentes e quatro membros de órgãos governamentais (finanças, indústria, educação e meio ambiente), a composição deste conselho inclui quatro membros de cada um dos seguintes pilares: empregadores, sindicatos, organizações agrícolas, comunidade/voluntariado e meio ambiente.

### *Rússia*

A Câmara Cívica da Federação Russa, criada em 2005, é composta por 126 conselheiros, dos quais 42 são escolhidos pelo presidente da Federação Russa para um mandato de três



anos. Como no Brasil, a composição parece não obedecer a critérios pré-estabelecidos de representatividade ou percentuais por segmentos, sendo caracterizada principalmente pela participação de empresários, acadêmicos, religiosos, artistas, ambientalistas e educadores.

### *União Europeia*

O Comitê Econômico e Social Europeu (Cese) é órgão consultivo da União Europeia criado em 1957. Tem como missão apresentar pontos de vista avalizados à Comissão Europeia, ao Conselho da União Europeia e ao Parlamento Europeu. É composto por 350 conselheiros escolhidos pelos governos nacionais da União Europeia para um mandato de cinco anos. Está atualmente dividido nos três grupos elencados abaixo.

- O grupo um é dedicado a empregadores e composto por 117 membros.
- O grupo dois é dedicado aos trabalhadores e é composto por 122 membros.
- O grupo três envolve interesses diversos, com cotas de participação por países que compõem o bloco regional.

### *América Latina e Caribe*

Na América Latina e Caribe, diversos conselhos foram criados nas últimas décadas, com destaque aos conselhos nacionais da Guatemala, Honduras, Panamá, El Salvador, Curaçao, Saint Martin e Aruba. Há também diversos conselhos subnacionais, como no México e na Argentina, países que vêm tentando criar conselhos nacionais.

Na América Latina, à semelhança do que ocorre na Europa, a composição dos conselhos é bastante heterogênea. No que diz respeito à inserção institucional e ao financiamento, o vínculo e, de certo modo, a dependência orçamentária da instância com o governo é recorrente.

### *República Dominicana*

O Conselho Econômico e Social da República Dominicana foi criado em 2005. Tem 45 conselheiros (15 por setor), com mandato de quatro anos, além de seu presidente e do secretário-geral. Os setores estão divididos em empresarial, laboral e social.

### *África*

No continente africano há várias experiências nacionais de conselhos econômicos e sociais, além de associações regionais: a União de Conselhos Econômicos e Sociais e Instituições Similares da Francofonia (Ucesif) e a União de Conselhos Econômicos e Sociais da África (Ucesa).

### ***África do Sul***

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Laboral (Nedlac), da África do Sul, criado em 1994, tem 72 conselheiros, sendo 18 para cada um dos quatro setores organizados (governo, laboral, empresarial e interesses comunitário/desenvolvimento). Há membros do governo entre eles, como ministros e vice-ministros.

### ***Coreia do Sul***

A Comissão de Desenvolvimento Econômico e Social da Coreia do Sul, criada em 1998, é formada por 11 conselheiros com mandato de dois anos.

O presidente do país designa os membros e escolhe também o dirigente máximo (*chairperson*) da Comissão e o seu vice (*vice-chairperson*). Compõem ainda o pleno da Comissão seis membros advindos de setores laborais, empresariais e grupos de interesse público e dois membros de governo, que são os ministros de finanças e do trabalho.

## **Principais parcerias e fóruns de atuação internacional do CDES**

O CDES é amplamente reconhecido pelos seus congêneres mundo afora. É constantemente demandado por conselhos de outros países interessados em conhecer a experiência brasileira de diálogo social e também em garantir

a presença do Brasil nas agendas internacionais conjuntas dos conselhos econômicos e sociais.

O conselho brasileiro participa de duas redes internacionais de conselhos: a Associação Internacional de Conselhos Econômicos e Sociais e Instituições Similares (Aicesis) e a Rede de Conselhos Econômicos e Sociais da América Latina e Caribe (Rede Cesalc). Ambas serão brevemente descritas a seguir, bem como as principais parcerias bilaterais estabelecidas pelo CDES, incluindo o diálogo com o Comitê Econômico e Social Europeu (Cese), um órgão consultivo da União Europeia.

### **Associação Internacional de Conselhos Econômicos e Sociais e Instituições Similares (Aicesis)**

A Aicesis é a mais abrangente congregação de conselhos econômicos e sociais e instituições similares no mundo. Reúne conselhos de todos os continentes e tem como objetivo primordial promover o intercâmbio de pontos de vista e de boas práticas entre os seus membros e, de forma mais ampla, encorajar o diálogo entre parceiros econômicos e sociais no mundo. Outro objetivo relevante é o de incentivar a criação de conselhos da mesma natureza em países que ainda não criaram essas instâncias consultivas.

Fundada em 1999 e com sede em Bruxelas (Bélgica), a Aicesis tem *status* de observador no Conselho Econômico e

Social das Nações Unidas (Ecosoc) e é parceira da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O CDES participa ativamente da agenda de atividades da Aicesis, que inclui seminários e oficinas para o intercâmbio de boas práticas. Em setembro de 2017, o Conselhão foi designado para integrar o conselho de administração no biênio 2017-2019.

Na última assembleia geral, realizada em setembro de 2017, o Conselhão apresentou sua experiência recente de recomposição do corpo de conselheiros, com a utilização de critérios técnicos, bem como as estratégias adotadas para acompanhamento das recomendações e determinações presidenciais. A efetividade das recomendações e a possibilidade de influência em políticas públicas alcançadas graças às recentes estratégias adotadas pelo Conselho brasileiro despertaram grande interesse de vários países.

### **Rede de Conselhos Econômicos e Sociais da América Latina e Caribe (Rede Cesalc)**

A Rede de Conselhos Econômicos e Sociais da América Latina e Caribe (Rede Cesalc) foi formada por mais de 20 conselhos econômicos e sociais da região. Surgiu em 2013, com ativa participação do CDES, com o objetivo de promover a integração e ampliar a cooperação entre as sociedades civis dos países latino-americanos e caribenhos.

O primeiro encontro da Rede Cesalc foi realizado em Brasília em 2013, quando conselhos econômicos e sociais e instituições similares de nove países da região estabeleceram uma agenda de temas de interesse comum. Na Carta de Brasília, documento final do encontro, os conselhos presentes comprometeram-se a participar da administração da Rede, estabelecendo um modelo de gestão compartilhada.

O segundo encontro foi realizado em Buenos Aires (Argentina) em 2014. Após um período de inatividade em decorrência de dificuldades derivadas das mudanças políticas e institucionais em alguns países da região, representantes de secretarias técnicas destes conselhos voltaram a dialogar, a partir de 2017, sobre a possibilidade de retomada das atividades.

### **Comitê Econômico e Social Europeu (Cese)**

O Conselhão estabeleceu, desde a sua criação, relações com o Comitê Econômico e Social Europeu (Cese). A Mesa-Redonda da Sociedade Civil do Brasil e da União Europeia, composta pelo CDES e pelo Cese, foi reconhecida pelos governantes do Brasil e da União Europeia no escopo da Parceria Estratégica Brasil – UE. Trata-se de fórum de diálogo permanente no âmbito da sociedade civil que se reúne para debater temas de interesse mútuo. Os resultados do fórum são encaminhados às Cúpulas de Chefes de Estado e Governo do Brasil e da União Europeia, em caráter recomendatório.

A Mesa-Redonda da Sociedade Civil reúne-se regularmente, geralmente alternando entre Europa e Brasil como sede, de forma a contemplar a participação de convidados das regiões de forma equitativa. Até 2017 foram realizadas oito edições da Mesa-Redonda. Os resultados desses encontros são declarações finais com a opinião conjunta sobre o tema em debate e recomendações aos governos brasileiro e europeu.

### **Outras parcerias bilaterais e iniciativas multilaterais de conselhos**

Além da atuação nas redes internacionais já mencionadas e da parceria desenvolvida com o Comitê Econômico e Social Europeu (Cese), o Conselhão firmou parcerias com conselhos econômicos e sociais dos seguintes países: Itália, Espanha, Portugal, França, Coreia do Sul, Rússia, Países Baixos, República do Congo, Argélia, Grécia e Armênia.

Atualmente, a Sedes discute cooperação com o conselho espanhol no contexto do programa Interconnect@ – Plano de Transferência, Intercâmbio e Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento da Cooperação Espanhola na América Latina e Caribe. A convite do conselho espanhol, o CDES deverá participar, ao longo de 2018 e 2019, de atividades deste programa para retomar o intercâmbio entre os conselhos latino-americanos e caribenhos e fomentar a criação desse tipo de instância em países que ainda não as possuem.

## **A reestruturação do CDES como condição para atuação internacional**

No segundo semestre de 2016, a recomposição do corpo de conselheiros do CDES e a construção de nova agenda de trabalho foi considerada condição necessária para a retomada da agenda internacional do Conselho.

Não obstante o vasto histórico de promoção de parcerias internacionais do CDES, a continuidade e o aprofundamento dessas relações só faria sentido com um conselho ativo e com uma agenda doméstica pujante. A definição de prioridades temáticas nacionais e o subsequente amadurecimento dos debates nos grupos de trabalho recentemente realizados no CDES faziam-se necessários para embasar os diálogos internacionais.

Assim, a partir de 2017 o conselho brasileiro, por meio de sua secretaria técnica, pouco a pouco retoma sua participação em redes internacionais e no diálogo bilateral com outros conselhos do mundo.

A cooperação internacional entre conselhos é uma realidade: sociedades civis representadas em conselhos de vários países trocam informações, discutem posicionamentos conjuntos e fazem intercâmbio de boas práticas de funcionamento. Redes regionais estão sendo formadas e fortalecidas na África, Europa, Ásia e América Latina.



A presença do CDES nesses fóruns internacionais de conselhos e no diálogo bilateral é fundamental para o aprimoramento constante do trabalho do Conselho. O fomento ao diálogo entre a sociedade civil brasileira e atores sociais de outros países contribui, ainda, para a estratégia de inserção qualificada do Brasil no cenário mundial.



# 9

## Capítulo

### Um Conselho de resultados

O grande diferencial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) em sua nova fase foi orientar as atividades para resultados. Isso significa extrair, do diálogo entre o governo e a sociedade civil, demandas que são efetivamente transformadas em políticas públicas.

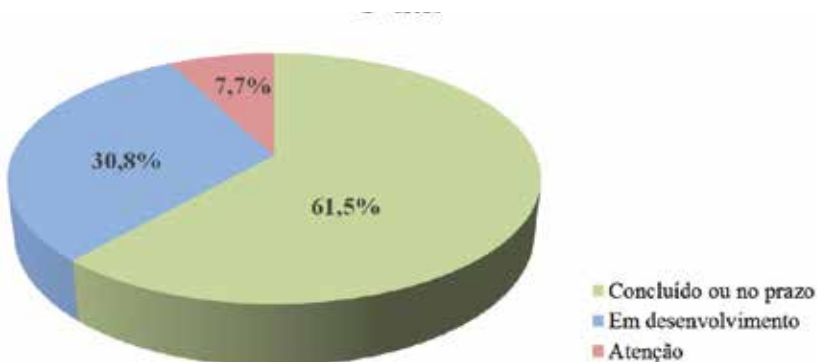
Desta forma, o principal produto do trabalho do Conselho passou a ser a implementação de medidas que melhoram a vida dos cidadãos e das empresas, contribuindo para o desenvolvimento do país.

A busca desses resultados pautou todas as transformações no trabalho do Conselho descritas neste livro: o aumento da diversidade dos conselheiros; a presença constante do presidente

da República e de outras autoridades nas reuniões; o formato das reuniões plenárias; o uso de novas metodologias para formação de consensos; e tantas outras mudanças. Tudo isso foi pensado para permitir que as recomendações consensuadas entre os conselheiros pudessem verdadeiramente influir na criação ou no aperfeiçoamento de ações, projetos e programas do governo.

Os resultados estão aí. Os números falam por si: de tudo aquilo que foi pactuado após o primeiro ciclo de grupos de trabalho (cujas recomendações foram apresentadas em março de 2017), 61,5% foi concluído ou está com implementação dentro do prazo, 30,8% está em desenvolvimento no governo e 7,7% não foi feito ou está em atraso (posição de 20 de fevereiro de 2018). Ou seja, mais de 92% do que foi proposto já foi feito ou está em vias de sê-lo, conforme mostra gráfico abaixo.

**Gráfico 1 - Estágio de implementação de determinações (1º ciclo)**



Fonte: Sedes. Elaboração própria.

Esses números se traduzem em políticas públicas de diversas áreas – algumas delas apresentadas abaixo, como mostra dos resultados mais expressivos do Conselhão.

É claro que as iniciativas aqui listadas resultam do trabalho coordenado dos órgãos e entidades responsáveis por sua formulação, execução, monitoramento e avaliação. São políticas das áreas da educação, da agricultura, do desenvolvimento agrário, do planejamento, e de outras áreas de atuação do Poder Executivo Federal (e até mesmo do Legislativo e do Judiciário), e não do CDES. O Conselhão vem influenciando a priorização da agenda de governo, contribuindo decisivamente para que o presidente determine a implementação de políticas que fazem parte dessa “carteira” de recomendações.

Feito esse esclarecimento, seguem abaixo alguns dos principais resultados, organizados por grupo de trabalho.

## **1. Grupo de Trabalho Educação Básica**

### ***Política de Inovação Educação Conectada***

Lançada em novembro de 2017, tem por objetivo universalizar o acesso à internet de alta velocidade nas escolas, com formação de professores para práticas pedagógicas mediadas pelas novas tecnologias e uso de conteúdos educacionais digitais em sala de aula. Trata-se de uma parceria entre o Ministério

da Educação (MEC) e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). A intenção é que 22,4 mil escolas urbanas e rurais recebam conexão de alta velocidade até o final de 2018. O processo deve ser concluído em todas as demais escolas públicas até 2024.

### ***Política Nacional de Formação de Professores***

Lançada pelo MEC em outubro de 2017, envolve desde a criação de uma Base Nacional Docente até a ampliação da qualidade e do acesso à formação inicial e continuada para professores da educação básica. Os princípios norteadores da Política incluem: colaboração entre União, redes de ensino e instituições formadoras; articulação entre teoria e prática em cursos de formação de professores; domínio sistêmico da Base Nacional Curricular Comum (BNCC); visão sistêmica e articulação entre instituições formadoras e escolas de educação básica.

### ***Comitê Intersetorial de Políticas Públicas para a Primeira Infância***

Os conselheiros pediram uma instância interministerial para articulação de ações voltadas à execução e ao monitoramento do Marco Legal da Primeira Infância (Lei 13.257/2016), fomentando a coordenação entre os níveis federal, estadual e municipal. O Comitê Intersetorial de Políticas Públicas para a Primeira Infância foi criado por meio de um

decreto assinado pelo presidente durante a reunião plenária do Conselho realizada em março de 2017. O Comitê foi instalado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário, que o coordena, em junho de 2017.

## **2. Grupo de Trabalho Agronegócio**

### ***Censo Agropecuário***

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) começou a pesquisa para o Censo Agropecuário, Florestal e Aquícola no dia 1º de outubro de 2017. O Censo é a principal fonte de dados sobre a produção de alimentos no país, inclusive da agricultura familiar. Serão cerca de 19 mil recenseadores percorrendo todo o território brasileiro para coleta de dados sobre mais de cinco milhões de estabelecimentos nos 5.570 municípios do país. A pesquisa trará informações sobre a produção, equipamentos usados, localização, entre outros pontos.

### ***Titulação e Assistência Técnica***

Em 2017 foram concedidos 26.523 títulos definitivos de domínio, o que representa dez vezes a média anual histórica (de 2003 a 2016). No que diz respeito aos títulos provisórios, foram 97.030 títulos em 2017, ou 5,3 vezes a média anual histórica. Somados, são mais de 120 mil títulos – o dobro da meta de 60 mil titulações em 2017, estabelecida em resposta a demanda do Conselho. Outra meta adotada em resposta ao CDES foi a

prestação de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) a 110 mil famílias. Essa meta também foi superada, com 120 mil famílias atendidas em 2017.

### **3. Grupo de Trabalho Desburocratização e Modernização do Estado**

#### ***Documento Nacional de Identidade***

O governo federal lançou, em fevereiro de 2018, o projeto-piloto do Documento Nacional de Identidade (DNI). O objetivo é concentrar vários documentos em um único, digital, acessível pelo celular. Inicialmente, serão o CPF e o título de eleitor. Estuda-se vincular também a Carteira Nacional de Habilitação. O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que já estava em estágio avançado de registro biométrico dos eleitores brasileiros, ficou responsável pelo registro da biometria de toda a população em sua base de dados para uso do DNI. A criação do novo documento foi precedida pela aprovação da Lei nº 13.444/2017, que cria a Identificação Civil Nacional.

#### ***Novo Decreto da Boa-Fé***

O governo federal publicou em julho de 2017 o Decreto 9.094. Ele estende às pessoas jurídicas a simplificação do atendimento já prevista para cidadãos. Além disso, o Decreto estabelece que o poder público não pode exigir documentos



comprobatórios de regularidade, atestados e certidões que já constem em base de dados oficial da administração pública federal. Os servidores públicos podem fazer a conferência de cópias de documentos com os originais, sem necessidade de cópias autenticadas. E a cópia autenticada dispensa a conferência do original. O Decreto também define que todos os órgãos públicos devem divulgar a Carta de Serviços ao Usuário, com informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, que devem ser divulgadas no Portal de Serviços ([www.servicos.gov.br](http://www.servicos.gov.br)).

### ***Conselho Nacional para a Desburocratização***

O presidente da República assinou em março de 2017, durante reunião plenária do CDES, decreto que instituiu o Conselho Nacional para a Desburocratização. Instalado em junho do mesmo ano, o colegiado vem se reunindo a cada três meses para acompanhar ações que modernizam a gestão pública e tornam a prestação do serviço público mais eficiente. O Conselho é presidido pelo ministro da Casa Civil e composto pelos titulares da Fazenda; do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações; da Transparência, Fiscalização e Controle; e da Secretaria de Governo. Também participam o senador Fernando Bezerra (PSB-PE) e o deputado Júlio Lopes (PP-RJ), representando a Câmara e o Senado.

## **4. Grupo de Trabalho Produtividade e Competitividade**

### ***Regulamentação do Código de CT&I***

O governo federal publicou em fevereiro de 2018 o Decreto nº 9.283, que regulamenta o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação. Alguns vácuos legais impediam uma maior aproximação e sinergia entre as universidades. A Lei nº 13.243/2016, conhecida como Marco Legal da CT&I, foi pensada para estreitar esses laços. Mas ela não foi suficiente para dar segurança jurídica para as empresas e os cientistas (e gestores de centros de pesquisa) estabelecerem contratos com papéis bem estabelecidos para cada parte. A regulamentação proporcionada pelo Decreto vai desburocratizar as atividades de pesquisa e inovação e criar novos mecanismos para integrar as instituições científicas e tecnológicas e as empresas.

### ***Modernização Trabalhista***

O Congresso Nacional aprovou em julho de 2017 a Lei nº 13.467, que reduz a burocracia e atualiza regras trabalhistas, mantendo direitos conquistados na Constituição de 1988. Um dos principais pontos é a valorização dos acordos coletivos de trabalho: as negociações entre sindicatos de empregados e empresas terão valor de lei, mantidas as garantias essenciais como férias, décimo-terceiro, FGTS, seguro-desemprego, salário mínimo, repouso semanal remunerado, aposentadoria, e verbas

rescisórias. Outro destaque é a regulamentação do *home office*, que passa a ser reconhecido e a ter regras claras. O texto traz também a possibilidade de trabalho intermitente.

### ***Terceirização***

Em março de 2017, o Congresso nacional aprovou a Lei nº 13.429, que flexibilizou a terceirização. Anteriormente permitida apenas nas atividades-meio, ela passou a ser aceita também nas atividades-fim das empresas. A Lei também regulamentou a prestação de serviços temporários.

### ***Novo Processo de Exportações do Portal Único de Comércio Exterior***

O governo federal deu início, em março de 2017, ao Novo Processo de Exportações do Portal Único de Comércio Exterior. O Portal é a principal iniciativa governamental de desburocratização e facilitação do comércio exterior brasileiro. Além de criar uma interface única para interação entre governo e operadores de comércio exterior (conceito de “guichê único”), ele estabelece processos mais céleres e eficientes, diminuindo custos e aumentando a competitividade dos produtos brasileiros no exterior. O Novo Processo de Exportações tem trâmites simplificados, com eliminação de documentos e etapas procedimentais, reduzindo em pelo menos 60% o número de informações prestadas e o paralelismo dos fluxos processuais. Ele melhora a rastreabilidade

e o controle de operações, além de proporcionar integração com a Nota Fiscal Eletrônica. A expectativa é de que o prazo médio de exportação seja reduzido em 40%. Trata-se de uma iniciativa conjunta do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e do Ministério da Fazenda (MF).

## **5. Grupo de Trabalho Ambiente de Negócios**

### *Aperfeiçoamento da REDESIM*

A REDESIM (Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios) é um projeto integrado do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica com órgãos de registro e de licenciamento para abertura, alteração e fechamento de empresas. O objetivo é reduzir a menos de uma semana o tempo de abertura de empresas e evoluir rumo ao chamado “guichê único”. A implementação nacional da REDESIM está permitindo a redução de tempo e de procedimentos exigidos, com entrada única de dados e documentos, atos cadastrais livres de exigência fiscal, integração dos cadastros das administrações tributárias e órgãos de registro e licenciamento, e concessão automática de inscrições e licenças para atividades econômicas e civis de baixo risco.

## **A legitimidade de um fórum de resultados**

As políticas públicas mencionadas acima são apenas parte das recomendações do Conselho que já foram ou estão sendo implementadas no âmbito federal. Muito mais está por vir, e novas rodadas de recomendações ao governo são esperadas. O diálogo social produzido pelo CDES nos últimos anos demonstrou que é possível ter uma instância efetiva de geração de resultados com impacto no desenvolvimento econômico e social do país. Fundamental que tanto o governo quanto os conselheiros – e a sociedade que eles representam – sigam promovendo o Conselhão como esse instrumento legítimo de participação cidadã, de diálogo, de consensos e do exercício pleno da democracia.



---

# 10

## Capítulo

### O CDES na visão de conselheiros

O processo de transformação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) descrito nesta publicação não seria possível sem o estímulo e o envolvimento dos conselheiros.

Os depoimentos abaixo refletem suas experiências e visões sobre o novo modelo de atuação do “Conselhão”.

## Reginaldo Arcuri

Presidente-executivo do Grupo FarmaBrasil e membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI), do Fórum Nacional da Indústria (CNI) e do Conselho Superior Movimento Brasil Competitivo (MBC). Presidiu a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e foi secretário do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

A democracia não é conquista definitiva.

Precisa, para que perdure, ser operada, aperfeiçoada a cada dia, e gerar resultados concretos para que as pessoas acreditem que essa é a melhor forma de melhorar suas vidas e garantir, para todos, paz e pão.

O Conselho, nos seus quinze anos de existência, se consolidou no Brasil como uma eficaz e inovadora ferramenta dessa construção permanente.

Para nós conselheiros, além da honra de servir ao país, o mais relevante tem sido participar da proposição de ações e políticas públicas que em significativa medida são executadas e monitoradas.

A Presidência da República construiu esse *locus* onde, abrindo-se a uma pluralidade de visões, sociedade e governo, de forma horizontal, demonstram que o diálogo estruturado, republicano, é o melhor meio para promover as mudanças que ampliarão a confiança dos brasileiros em nossa própria capacidade de gerar soluções para os desafios do país, aprofundando nossa confiança na democracia.

O Conselho faz diferença.

Prosseguir com essa experiência, mantendo o Conselho evoluindo, deve ser tarefa dos que estão e daqueles que virão.



## Fabio Coelho

Vice-presidente da Google Inc. e presidente da Google Brasil. Foi presidente do Conselho do *Interactive Advertising Bureau Brasil* (IAB). É membro do conselho da *Graded School* (Escola Graduada de São Paulo) desde 2013 e apoia as causas de empreendedorismo e educação.

A pluralidade de opiniões e o livre fluxo de ideias para a construção de propostas para melhorar o país onde vivemos são dois pilares básicos da construção de nações democráticas.

Nesse sentido, a experiência do Google Brasil junto ao Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social não poderia ter sido melhor. Encontramos no “Conselhã” um espaço formado por múltiplos atores representativos da sociedade brasileira que tiveram a oportunidade de expressar seus conhecimentos, experiências e propostas na busca de soluções como parte de um debate construtivo, que contou ainda com o envolvimento de importantes tomadores de decisão do Executivo.

Esse ambiente aberto, livre e com sentido prático, permitiu aos conselheiros exporem suas ideias para temas fundamentais na busca por um país mais inclusivo, democrático e desenvolvido. Acredito que cada vez mais as nações democráticas intensificarão seu foco no desenvolvimento de um ambiente tecnológico saudável e robusto, fundamental na busca por maior competitividade, maior eficiência em todos os setores da economia e maior capacidade de empreender.

## **Dorothea Werneck**

Membro da Academia Brasileira de Qualidade e pesquisadora aposentada do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Foi ministra do Trabalho e da Indústria e Comércio Exterior, além de secretária de desenvolvimento em Minas Gerais.

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social é um excelente exemplo de democracia na prática. A diversidade dos participantes, o respeito pelas opiniões divergentes e a possibilidade de encaminhar sugestões de políticas (seja por consenso, seja por maioria) permitem à sociedade civil participar e colaborar para o crescimento do país e o bem-estar da população. Mais do que uma iniciativa de um governo é uma política de Estado.

O apoio de técnicos da maior competência na secretaria do Conselho, que desenvolveram uma metodologia capaz de orientar as discussões, permitiu não só que fossem encaminhadas sugestões como também que fossem acompanhados os resultados efetivos.

Só resta torcer para que uma iniciativa como esta tenha continuidade.

## **Anielle Guedes**

Fundadora e CEO da Urban3D S.A., startup inovadora de tecnologia para construção, que tem o objetivo de diminuir o déficit habitacional reduzindo os custos de construção.

Quando recebi, por telefone, o convite para integrar o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), imaginei que se tratava de alguma brincadeira ou trote.

Esse convite só seria imaginável caso estivessem buscando a maior diversidade possível na sua composição. Nomes sem afiliações políticas e que atuassem nos bastidores dos mais diversos setores estariam sendo procurados. Representantes do Brasil que dá certo seriam os alvos para ocupar as cadeiras. Neste contexto, aceitei esta jornada, que acabou por me surpreender positivamente de inúmeras formas.

Passei então a ser a mais jovem conselheira a fazer parte do Conselhão, elaborando recomendações e participando da construção de políticas públicas de uma forma tão acessível que não imaginava ser possível. O novo CDES, aquele que vivenciei através do trabalho de preparação para as reuniões plenárias, das próprias plenárias e da interação com a equipe da Secretaria, representa mais que uma simples plataforma de diálogo. Ele estabeleceu-se como um órgão em que as mais diversas expertises e experiências de vida eram contempladas, uma oportunidade única de construção de uma agenda de desenvolvimento nacional compartilhada. Em um país como o nosso, em que as visões do que e de quem devemos ser são tão fragmentadas e dissonantes, trazer tantos atores da sociedade ao mesmo fórum, dispostos a colaborar na elaboração de estratégias de ação concreta, é um poderoso instrumento de transformação social.

Ter a possibilidade de ver as estratégias e planos de ação sendo implementados, é sem dúvida, algo que eu não havia ainda visto em minha experiência política.

Participar do CDES me enche de orgulho e de uma certeza: sua missão está sendo cumprida.

Durante os anos de 2016 a 2018, como jovem cidadã que acredita no futuro deste país, aprendi que é possível fazer política pública de forma efetiva, transparente e colaborativa. Compor o CDES é a experiência que mais renova minha fé no público e em nossa capacidade de transformar o Brasil através do desenvolvimento econômico e social.

### **Nelson Narciso Filho**

Nelson Narciso Filho é sócio-diretor da NNF Energy Consultancy, senior advisor da FGV Energia e ex-diretor da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

Sinto-me honrado de fazer parte deste seletto grupo. Em 2017, integrei quatro grupos de trabalho. Do ponto de vista institucional, vejo a sistematização das propostas e a dinâmica de funcionamento do Conselho como o avanço do processo democrático brasileiro. Mais do que isso: a forma de trabalho do CDES expressa a síntese unificadora das demandas da sociedade civil. Afinal, o colegiado estabelece, sem distinção entre os segmentos que o compõem, um canal de diálogo para debater medidas estruturais necessárias à formulação de políticas de Estado. Assim, diante de um espaço tão rico e diversificado, podemos influenciar os rumos do país e encontrar um ponto de apoio para alavancar a sua competitividade global.

## **Germano Rigotto**

Presidente do Instituto Reformar de Estudos Políticos e Tributários, diretor da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) e membro do Conselho Político e Social da Associação Comercial de São Paulo (ACSP).

A reorganização do CDES foi muito positiva para a concretização da maior razão de ser do Conselho, que é a aproximação da representação da sociedade do processo de formulação de políticas públicas.

Acredito que os objetivos estão sendo alcançados, devido à qualidade das reuniões dos grupos de trabalho que, além de serem sempre acompanhados por uma qualificada representação do governo federal, têm tido grande parte de suas recomendações implementadas por ele.

Destaco que o sucesso do CDES tem passado por esta valorização do governo com relação ao trabalho dos conselheiros, mas também pela dedicação da secretaria do Conselho e de sua equipe, grandes responsáveis pela recomposição e pelas inovações implementadas.

## **Sergio Paulo Gallindo**

Presidente-executivo da Brasscom. Foi presidente da British Telecom no Brasil, membro do Conselho de Administração da Brasscom, vice-presidente da Nortel no Brasil e diretor-executivo de negócios corporativos da GVT.

Entendo o CDES como um instrumento essencial de diálogo e alinhamento de perspectivas entre o poder público e a sociedade. Assim, é crucial que a sua composição seja eclética, como o é a nossa matriz social, e que os participantes se sintam

imersos em um ambiente aberto e propício para a harmonização das diversidades em torno de prioridades comuns. Neste sentido, o espaço de manifestação oferecido nas plenárias e a dinâmica conduzida nos grupos de trabalho foram fatores determinantes para uma profícua produção de recomendações. Em particular, é imperioso destacar o papel da equipe da secretaria do Conselho promovendo diligente alinhamento com os ministérios, nos interregnos entre encontros, de modo a aplainar os horizontes, em preparação para os debates entre autoridades e conselheiros.

O potencial de uma iniciativa dessa envergadura só é mobilizado quando se logra passar das ideias – emergidas de laborioso consenso – à decisão e, sucessivamente, à efetiva aplicação prática. Neste mister, há que se reconhecer a liderança do Presidente da Temer e a condução firme e serena da Casa Civil como catalizadores do processo de concretização de várias recomendações por meio de instrumentos legais ou normativos pertinentes. Ficou evidente que o alinhamento e a celeridade das ações tiveram relação direta com o envolvimento das mais elevadas autoridades da República nas atividades do Conselho e a importância que devotaram à iniciativa.

Registro, ainda, minha satisfação pessoal, na condição de representante da Brasscom e do setor de tecnologia da informação e comunicação, ao ver a produção e a difusão de ciência, tecnologia e inovação ser guindada a condição de prioridade nacional, mercê do debate no seio do grupo de trabalho de produtividade e competitividade do CDES, do qual tive a satisfação de ser relator e de

atuar, com afinco, junto aos demais conselheiros, e, bem assim, fruto do entusiasmo com o qual a secretaria do CDES abraçou a causa.

Encerro estes breves comentários registrando especial reconhecimento a toda equipe da secretaria do Conselho, que dignificou a função, imprimindo uma nova dinâmica à atuação do “Conselhão”.

### **Lia Hasenclever**<sup>16</sup>

Economista, doutora em engenharia de produção pela COPPE-UFRJ, Professora do Instituto de Economia (UFRJ) e membro do grupo de pesquisa Economia da Inovação.

Neste curto período de sua existência – de 2003 a 2018 – o CDES passou por várias fases. Criado para ampliar o debate horizontal da Presidência com a sociedade, ao longo do tempo foi perdendo o seu papel consultivo e propositivo e se transformando em uma plateia do governo, onde o diálogo deu lugar ao monólogo e os consensos pragmáticos foram sendo substituídos pelos consensos normativos. Posteriormente passou para uma fase negocial, quando os seus membros eram chamados pelo governo a opinar em conflitos e a propor soluções negociadas, e caminhou mais para uma representação corporativa (Fleury, 2005; Tapia, 2007)<sup>17</sup>.

---

16. Agradeço as contribuições de Heitor Mendes, professor do CEFET, e Eduardo Mercadante, mestrando do PPEP/IE/UFRJ, que me assessoraram nas reuniões temáticas de trabalho do Conselho.

17. Fleury, S. (2005). O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Mimeo, disponível em [www.ebape.fgv.br/pp/peep](http://www.ebape.fgv.br/pp/peep). Tapia, J. R. B. (2007). Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social: os desafios da construção institucional. In: Diniz, Eli (org.). Globalização, Estado e Desenvolvimento: dilemas do Brasil no novo milênio. Rio de Janeiro: Editora FGV (pp. 181-233)

As inovações introduzidas pelo Decreto nº 8.887, de outubro de 2016, inauguram uma nova fase do Conselho. Os 12 ministros deixaram de ser membros natos do CDES, permitindo o fim da ritualização das reuniões, que enfraquecia os trabalhos dos membros do Conselho. Ao mesmo tempo a sua composição ampliou a representação societal, reduzindo o espaço para a participação corporativa, na direção de uma nova institucionalidade para uma democracia, capaz de atender conjuntamente aos princípios de reconhecimento, participação e redistribuição.

Diferentemente da experiência internacional, que tende a ser corporativa e, no máximo, incluir alguns intelectuais, no Brasil a composição do Conselho atual deu maior destaque à participação da sociedade civil de extração não corporativa.

Desta forma aumentou-se a chance de que ideias e sugestões para ações de política pública para o desenvolvimento econômico e social em circulação/discussão na sociedade pudessem ser levadas em conta pelo Executivo, por canal direto, nas agendas temáticas do governo federal.

A velocidade com que as recomendações do Conselho se transformaram em ações concretas do governo ilustra bem a sua efetividade e a importância do Conselho para a Presidência nesta nova fase. Isso espelha também as inovações introduzidas no processo de trabalho das reuniões, desde a eleição dos temas, suas discussões, o estabelecimento de consensos, a devolução da Presidência e o acompanhamento e monitoramento da execução



das metas pelos conselheiros-relatores eleitos, que fazem parte dos grupos de trabalho coordenados pela Sedes.

Finalmente, é importante registrar que temas estruturais e transformadores da sociedade brasileira, como a educação e a competitividade, voltaram a fazer parte da agenda de desenvolvimento econômico e social e contaram com recomendações concretas já em curso.

### **José Carlos Martins**

Presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). Foi vice-presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil no estado do Paraná, presidente do Comitê Nacional de Desenvolvimento Tecnológico da Habitação do Ministério das Cidades e vice-presidente da CBIC.

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que aprendemos a chamar de Conselhã, alcança seus 15 anos tendo renovada e fortalecida sua missão estratégica de pensar o futuro do Brasil.

No momento em que o Brasil muda paradigmas e busca um novo modelo de desenvolvimento – ancorado na responsabilidade fiscal, na estabilidade econômica e na recuperação do investimento estruturante – o Conselho pode, e deve, ser o espaço de diálogo e articulação da sociedade organizada, mobilizando todo o conhecimento e experiência que podem orientar a recuperação e fomentar um novo ciclo de desenvolvimento no país.

A experiência recente mostra que unindo e dando coesão a um grupo amplo e diversificado de atores, o CDES cria a oportunidade de construir consenso e mediar o manejo dos mais diversos temas, encontrando soluções consistentes, aproveitando algumas das cabeças mais preparadas e experientes do Brasil. Fazer parte do Conselho é uma honra e uma forma elevada de contribuir com o futuro do país.

### **Janete Vaz**

Empreendedora e co-fundadora do Laboratório Sabin. Foi eleita, por dois anos consecutivos, uma das Melhores Gestoras de Empresas do Brasil pela Revista Valor Liderança à frente do Laboratório Sabin.

A composição heterogênea do CDES trouxe conselheiros que representam uma boa parte do PIB brasileiro, o que contribui com interesses sociais diversos. A diversidade dos conselheiros também traz um recorte horizontal da sociedade brasileira.

O CDES tem como foco o desenvolvimento, a retomada e a aceleração do desenvolvimento nacional. As reuniões permitiram que temas urgentes para o Brasil fossem debatidos, tais como: a desburocratização, o ambiente de negócios, a complexidade do sistema tributário, a precariedade dos direitos dos contribuintes, a morosidade e precarização da prestação do serviço jurisdicional, a melhoria da educação, a modernização das relações de trabalho, e, sobretudo, a redução da hegemonia do Estado sobre a sociedade.

## George Teixeira

Presidente da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB). Preside o conselho deliberativo do Banco do Estado do Acre.

Construir pontes é a principal motivação que percebo no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Desde sua retomada, em 2016, até agora, foi possível aprender sobre o Brasil e como os processos andam em busca das soluções para os mais variados problemas. Trata-se de uma diversidade de opiniões, olhares e motivos, em buscas de saídas para um Brasil melhor e mais justo.

Para mim, uma experiência enriquecedora. A participação no CDES remete a um procedimento esclarecedor que mostra como tudo funciona, como as comunidades trazem seus problemas e de que forma os obstáculos são retirados para permitirem o fluxo do desenvolvimento.

Estão ali todas as representações. A democracia é a base das decisões e a ponte entre governo e sociedade se consolida a cada recomendação bem sucedida.

## **Luzia Laffite**

Superintendente executiva do Instituto da Infância (Ifan). Assessora do Painel Técnico do Programa de Liderança Executiva em Desenvolvimento da Primeira Infância. Coordenadora da secretaria-executiva da Rede da Primeira Infância do Estado do Ceará e ex-coordenadora da secretaria-executiva da Rede Nacional da Primeira Infância.

A minha participação no CDES iniciou-se em meados de 2016, com a visão em incidir sobre a letra S deste Conselho, agregando o caráter Social ao Desenvolvimento Econômico. Sem esta interface, propiciada inclusive pela multisetorialidade e interdisciplinaridade dos conselheiros, as políticas públicas, ações ou programas ficam singulares em seus resultados, e não se compõem para efetividade real.

O caráter multiplural do CDES, representado nas plenárias e grupos de trabalho, mostra visões e áreas de interesses de forma aberta ao consenso prático dos conselheiros, garantindo proposições exequíveis ao Poder Executivo. Cria-se o novo, respaldado pela necessidade e potencialidade existentes na demanda real. Assim foi, por exemplo, com o Decreto do presidente da República criando o Comitê Intersetorial para Políticas Públicas para Primeira Infância, de 07 de março 2017.

Outra experiência significativa foi a participação no grupo de trabalho de segurança pública e desenvolvimento. O diálogo entre os conselheiros foi promissor para a concepção das propostas formuladas. O tema é complexo na diversidade de causas e efeitos, mas o GT conseguiu unificar as diferentes

opiniões, e priorizar a segurança cidadã para uma nova política de segurança pública.

Como o CDES até o momento tem perpassado os mandatos de presidente, o caráter de continuidade tem contornado sua história nos diferentes momentos e prosseguido. E assim desejamos que aconteça também daqui por diante.

### **Renata Vilhena**

Conselheira da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), integra o Comitê de Acompanhamento do Programa Líderes de Gestão Pública da Votorantim. Foi secretária de planejamento em Minas Gerais.

A promoção do diálogo entre o governo federal e a sociedade civil não é tarefa de fácil execução. A ideia de gerar tal aproximação não é recente. Todavia, há situações que podem dificultar sua efetiva implementação, como por exemplo, a própria rotina da administração pública, que muitas vezes é absorvida pelos seus próprios processos. Além disso, as redes de atores que existem e que abarcam governos bem como indivíduos possuem formatos de interação próprios – e mesmo assim tais atores devem ser ouvidos, garantindo uma premissa básica da democracia.

Tanto as reuniões plenárias, os grupos de trabalho, as ações de acompanhamento, bem como as outras atividades que podem vir a se tornar pauta para a Presidência da República, materializam a seriedade que o CDES possui.

Sua institucionalização é amplamente observada, ou seja, há produtos em processo de construção bem como políticas e serviços públicos que foram inicialmente concebidos nesses espaços de discussão e que hoje fazem parte do cotidiano dos brasileiros.

Os resultados demonstram que há sim recomendações que colaboram para a diminuição da distância entre o governo federal e a sociedade, bem como aprofundam a noção de que tal instância é relevante. E assim o Conselho sobressai como canal que debate à exaustão a diversidade de opiniões e de formas de observar um mesmo problema. Enquanto conselheira, não registro nenhum outro Conselho com tal capacidade de articulação e geração de valor público. Como conselheira atuante na busca por um melhor ambiente de negócios para os brasileiros, observo que várias atividades do CDES hoje se apresentam como um retorno para sociedade em caráter efetivo.

# ANEXOS

## Legislação do CDES e da Sedes

As normas que regem a composição e o funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e de sua Secretaria são periodicamente atualizadas. A seguir, um histórico das principais normas desde a criação do CDES:

**Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.** Criou o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e a Secretaria Especial do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (Sedes), ambos vinculados à Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 4.744, de 16 de junho de 2003.** Regulamentou a Lei nº 10.683/2003 no que se refere ao Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e à Secretaria do Conselho, dispondo sobre a composição e funcionamento do CDES. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4744.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4744.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Lei nº 11.204, de 5 de dezembro de 2005.** Alterou a Lei nº 10.683/2003, retirando a natureza especial da Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e vinculando-a à Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República (SRI). Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Lei/L11204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11204.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 7.465, de 25 de abril de 2011.** Transferiu a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que estava vinculada à Secretaria de Relações Institucionais, para a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7465.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7465.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 8.151, de 11 de dezembro de 2013.** Transferiu a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que estava vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, para a Casa Civil da Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8151.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8151.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 8.693, de 16 de março de 2016.** Transferiu a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que estava vinculada à Casa Civil da Presidência da República, para o Gabinete Pessoal do Presidente da República. Disponível



em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8693.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8693.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 8.887, de 24 de outubro de 2016.** Dispôs sobre a composição e o funcionamento do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, revogando o Decreto nº 4.744, de 2003. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8887.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8887.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 8.889, de 26 de outubro de 2016.** Aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Casa Civil da Presidência da República. Remanejou cargos em comissão e funções de confiança. Substituiu cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS) por Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE). Dispôs sobre a competência da Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social no art.13. Transferiu a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que estava vinculada ao Gabinete Pessoal do Presidente da República para a Casa Civil da Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8889.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8889.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Decreto nº 9.038, de 26 de abril de 2017.** Aprovou as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos

Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Secretaria de Governo (Segov) e da Secretaria-Geral da Presidência da República (SG). Remanejou cargos em comissão e funções de confiança. Substituiu cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) por Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE). Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Decreto/D9038.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9038.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Medida Provisória nº 782, de 31 de maio de 2017.**

Estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Fixou a competência do CDES no art. 14. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv782.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv782.htm) (acessado em 11/09/2017).

**Lei nº 13.502 de 1º de novembro de 2017.** Estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Fixou a competência do CDES no art. 143. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13502.htm#art82](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13502.htm#art82) (acessado em 09/11/2017).



