

A reforma ausente da eleição



» RICARDO DE OLIVEIRA
Engenheiro de produção, membro associado do observatório da qualidade do gasto público do Insper e autor de livros sobre gestão pública

À medida que a disputa presidencial ganha intensidade, multiplicam-se as propostas para enfrentar os principais desafios nacionais. Crescimento econômico, redução da pobreza e das desigualdades, segurança pública, educação, saúde, reindustrialização, transformação digital e transição energética ocupam, em diferentes combinações, os programas e discursos dos candidatos. Há, entretanto, uma questão crucial para transformar as promessas em resultados e que permanece ausente do debate eleitoral: a capacidade da administração pública de executá-las. E esse é um dos imbróglios do Estado brasileiro.

Independentemente das diferenças entre os projetos políticos em disputa, o próximo governo dependerá de um Estado capaz de transformar prioridades em políticas públicas, decisões em ações e recursos em resultados. A qualidade da gestão pública, portanto, não constitui um tema acessório ou meramente administrativo. Ela condiciona, em grande medida, a possibilidade de qualquer governo cumprir os compromissos assumidos perante a sociedade.

Ainda assim, até o momento, nenhum dos candidatos apresentou de forma suficientemente consistente como pretende enfrentar os problemas estruturais que limitam a capacidade de execução do

Estado brasileiro. Pouco se discute sobre a modernização da administração pública que deverá, afinal, viabilizar os próprios programas de governo. O debate permanece, muitas vezes, reduzido a soluções simplistas que desconsideram a influência dos fatores políticos, institucionais, administrativos e de controle sobre a capacidade do Estado de produzir resultados.

Esse, talvez, seja um dos principais paradoxos da atual disputa eleitoral: discute-se o que o Estado deve fazer, mas não como ampliar sua capacidade de fazê-lo.

Uma reforma administrativa bem concebida pode ampliar a qualidade do gasto e fortalecer a capacidade do Estado de cumprir sua função social com o menor custo possível. Seu principal beneficiário, por óbvio, é o cidadão, que deve receber serviços públicos melhores e mais eficientes. Mas há também uma dimensão política frequentemente negligenciada pelos aspirantes ao Executivo. Governos com maior capacidade de execução têm melhores condições de transformar compromissos eleitorais em resultados concretos e, dessa forma, fortalecer a própria legitimidade perante a população.

Isso reforça uma peculiaridade. Se uma administração pública mais eficiente beneficia simultaneamente cidadãos e governos, por que a reforma continua encontrando tantas dificuldades para se consolidar como prioridade da agenda nacional?

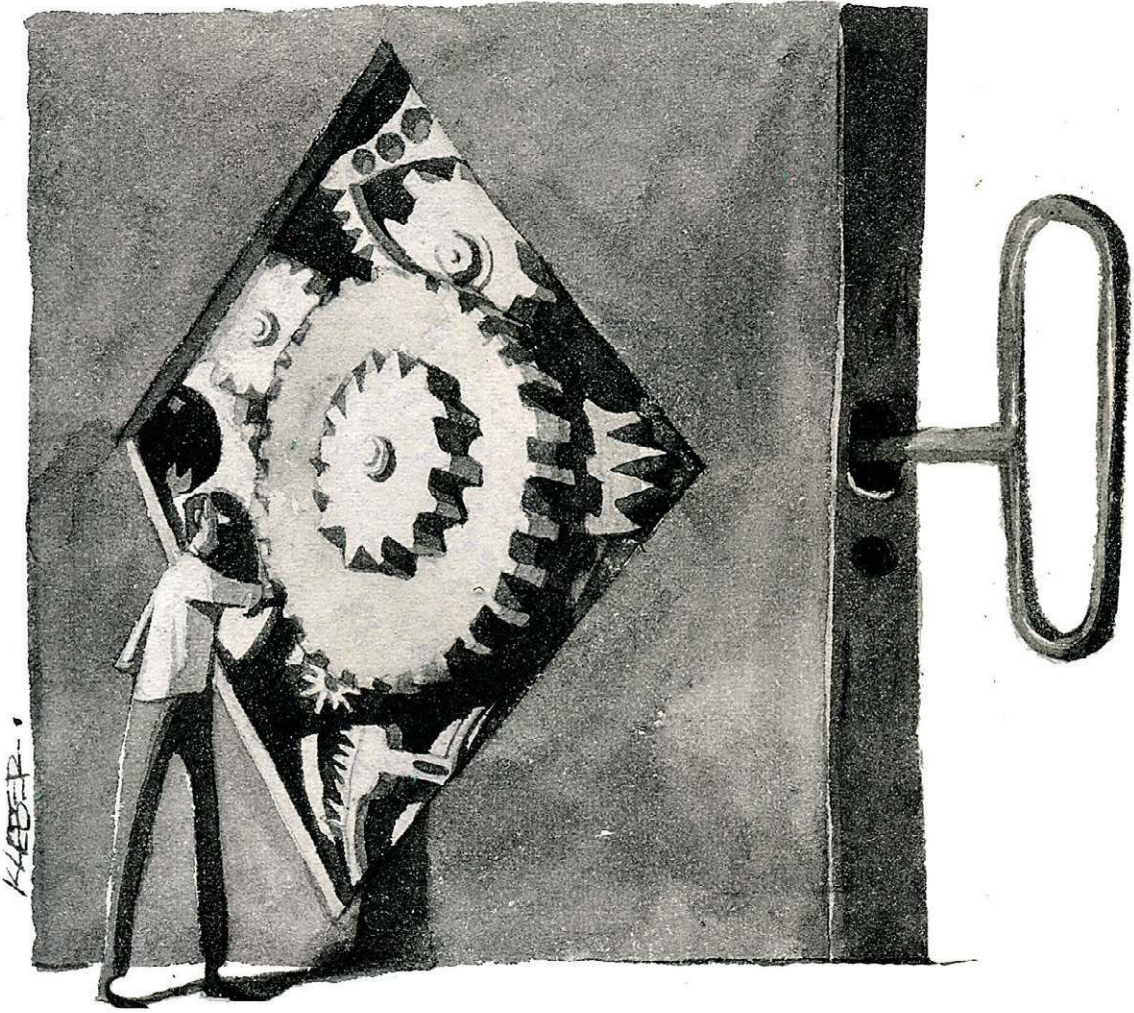
A resposta está na complexidade do problema. A reforma administrativa envolve disputas permanentes em torno dos recursos financeiros do Estado, da distribuição de poder e da orientação das políticas públicas. São esses os principais fatores políticos que dificultam seu avanço e ajudam a explicar o espaço limitado que o tema ocupa no debate eleitoral. Nessa disputa, se cruzam interesses

patrimonialistas, corporativos, clientelistas, partidários, econômicos e institucionais, além de demandas legítimas dos usuários dos serviços públicos. A isso se somam diferentes concepções sobre o papel do Estado, que tornam ainda mais difícil a construção de consensos em torno da reforma. Esses desafios não podem ser enfrentados por soluções isoladas ou simplificadoras.

Enquanto muitas promessas eleitorais procuram ampliar apoios, uma reforma administrativa consistente exige, inevitavelmente, a disposição de contrariar alguns dos interesses que ajudam a sustentar coalizões políticas. Não será possível reformar a administração pública sem enfrentar o clientelismo e revisar práticas corporativas e patrimonialistas, sem aperfeiçoar regras de gestão e controle, sem reduzir as diferenças de capacidade institucional entre os diversos níveis de governo e sem fortalecer a cooperação entre os Poderes. Pela amplitude e complexidade do desafio, o processo necessita de continuidade quando da troca de governos.

A transformação exige liderança política, conduzida pelo Executivo, a partir da construção de consensos, mobilização da sociedade civil e implementação coordenada. Sem essa direção, o debate tende a fragmentar-se e as reformas perdem força diante dos vários interesses que serão contrariados.

A questão não é se o Brasil precisa de uma reforma administrativa. Essa necessidade já está amplamente demonstrada. E é precisamente nesse ponto que a reforma administrativa deve ser trazida para o debate eleitoral. Não basta perguntar aos candidatos quais problemas pretendem resolver. É necessário perguntar se estão dispostos a enfrentar as mudanças e os interesses que impedem a construção de um Estado mais eficiente, republicano e comprometido com os cidadãos.



Distrito Federal: equilíbrio sustentável e independência financeira



» RUBENS RORIZ
Auditor fiscal da Receita do DF e presidente da AAFIT (Associação dos Auditores Fiscais da Receita do DF)

O Distrito Federal ocupa uma posição singular na Federação. Reúne competências de estado e município e, ao mesmo tempo em que dispõe de receitas próprias, mantém uma relação particular com a União, especialmente por meio do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF). Essa característica leva a uma questão premente diante do crescimento de Brasília: como assegurar equilíbrio sustentável e maior independência financeira para as próximas gerações?

A resposta passa, necessariamente, pelo fortalecimento da arrecadação própria e, portanto, da administração tributária. A reflexão ganha significado especial nesse 21 de setembro, Dia do Auditor Fiscal da Receita do Distrito Federal, instituído pela Lei nº 7.309/2023. Cabe a esses profissionais, integrantes de carreira típica de Estado, fiscalizar, lançar e arrecadar os tributos que sustentam parcela relevante dos serviços e investimentos públicos do DF.

O orçamento do DF se apoia fundamentalmente em duas fontes: os recursos transferidos pela União e as receitas próprias. O FCDF foi criado pela Lei nº 10.633, de 2002, para financiar a organização e a manutenção das forças de segurança e prestar assistência financeira à saúde e à educação. Para 2026, estão

previstos R\$ 28,3 bilhões provenientes do Fundo.

Do outro lado, estão as receitas tributárias administradas pelo próprio Distrito Federal, que têm previsão de alcançar R\$ 43,5 bilhões neste ano. De janeiro a julho, a receita tributária acumulada chegou a R\$ 17,8 bilhões, com crescimento nominal de 14,2% e real de 9,7%.

No total, o orçamento previsto para 2026 alcança R\$ 74 bilhões, considerando as receitas tributárias, o FCDF e R\$ 2,2 bilhões de investimentos das empresas estatais. Os números mostram a dimensão alcançada pelas receitas próprias e ajudam a apontar um caminho para o futuro.

Brasília continuará crescendo, assim como suas necessidades. Saúde, educação, segurança, infraestrutura e políticas sociais exigirão cada vez mais recursos. Ao mesmo tempo, existem limites para a expansão das transferências federais. Esse cenário nos impõe uma análise necessária sobre o financiamento do crescimento do Distrito Federal.

Parte importante dessa reflexão está na capacidade de ampliar, de forma sustentável e sem perder de vista a justiça fiscal, a arrecadação própria. Isso não significa simplesmente aumentar tributos. Significa melhorar a administração tributária, combater a sonegação, reduzir fraudes e tornar mais eficiente a relação entre o Fisco e os contribuintes.

Para isso, é necessário investir na estrutura responsável por administrar essas receitas. Tecnologia, cruzamento de dados, sistemas modernos, concursos públicos, capacitação permanente dos auditores e intercâmbio de experiências com outras administrações tributárias são instrumentos fundamentais. Esse desafio ganha ainda mais relevância com a reforma tributária e a transição do ICMS e do ISS para o IBS, que mudará profundamente a lógica da tributação sobre o consumo.

Há outro passo fundamental: ampliar a matriz econômica do Distrito Federal. Brasília ainda tem uma economia fortemente vinculada ao setor público. Construir maior independência financeira exige criar condições para que a iniciativa privada também amplie sua participação na geração de emprego, renda e receitas. Uma política de desenvolvimento econômico consistente pode ampliar a base produtiva e, consequentemente, a própria base tributária.

Esse debate precisa ser feito agora porque sustentabilidade fiscal não é uma discussão abstrata ou restrita aos balanços governamentais. A arrecadação tributária define nossa capacidade de construir escolas, manter hospitais, melhorar estradas, financiar a segurança pública e atender às necessidades de uma população que cresce e demanda serviços cada vez mais complexos.

Nesse 21 de setembro, reconhecer o trabalho dos auditores e auditoras fiscais da Receita do Distrito Federal é também reconhecer o papel estratégico da administração tributária na construção desse futuro. Fortalecer o Fisco, ampliar a atividade econômica e assegurar receitas próprias sólidas são condições para que Brasília continue crescendo com autonomia, justiça fiscal e capacidade de oferecer melhores serviços à população.

Brasília cresceu amparada por uma relação singular com a União. Preservá-la é fundamental. Mas o futuro exige também que o Distrito Federal amplie sua capacidade de caminhar com as próprias pernas. Quanto mais sólida for sua economia e maior sua capacidade de financiar o próprio desenvolvimento, mais preparado estará o DF para escolher seus caminhos e enfrentar os desafios das próximas gerações.

Precisamos olhar para a Índia



» LAUDEMIR MÜLLER
Presidente da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil)

» ANGELO MAURICIO
Chefe de escritório da ApexBrasil na Índia

Há mudanças na geografia do comércio internacional que, observadas em perspectiva, revelam uma transformação profunda. É o caso da relação comercial entre Brasil e Índia. Em duas décadas, o país asiático avançou entre os principais destinos dos produtos brasileiros. Nos cinco primeiros meses de 2026, as exportações para a Índia cresceram 70%, levando o país à quarta posição entre os destinos das vendas externas do Brasil.

Mais do que compradora, a Índia deve ser vista como parceira estratégica. Consolidada entre as maiores economias do mundo, mantém altas taxas de crescimento e vê crescer a demanda por alimentos, energia, matérias-primas e bens industriais. A demanda doméstica, impulsionada por investimentos em infraestrutura e integração às cadeias globais de valor, é o principal motor desse crescimento.

Os números confirmam o potencial. Com 1,5 bilhão de habitantes e PIB de US\$ 4,1 trilhões, a Índia é a oitava maior importadora do mundo, cresceu 6,8% em 2025 e tem projeções acima de 6% ao ano até 2030. O comércio bilateral somou US\$ 15,2 bilhões em 2025, recorde histórico que tornou a Índia o quarto maior parceiro comercial do Brasil. As exportações brasileiras chegaram a US\$ 6,9 bilhões, crescendo 9,4% ao ano nas últimas duas décadas, quase o dobro do ritmo das vendas para o mundo. A ApexBrasil, por meio da inteligência, identifica 378 oportunidades de negócios no mercado indiano, além de petróleo, açúcar e soja, que respondem por 58% das vendas brasileiras ao país.

Essa relação não se explica só pelos números. Brasil e Índia têm economias mais complementares do que concorrentes. A Índia precisa ampliar sua oferta de alimentos, energia e matérias-primas, enquanto o Brasil é fornecedor de proteínas, açúcar, algodão, celulose, petróleo e minérios. Para a Índia, isso significa segurança de abastecimento; para o Brasil, oportunidade de agregar valor às exportações e atrair investimentos.

A aproximação com a Índia também está inserida em uma estratégia mais ampla da ApexBrasil. O novo Plano de Diversificação de Exportações, com investimento de R\$ 210 milhões, busca ampliar a presença das empresas brasileiras em mercados prioritários e abrir oportunidades em diferentes regiões. Nesse esforço, a Índia ocupa posição relevante. Seu mercado e as oportunidades identificadas fazem do país um caminho promissor para ampliar destinos e reduzir a concentração das exportações. Entre essas oportunidades, estão máquinas e equipamentos e celulose. A Índia importa cerca de US\$ 4 bilhões em máquinas e equipamentos e US\$ 916 milhões em celulose, com potencial de redirecionamento de exportações brasileiras considerado alto nesses mercados.

Essa agenda ganha força também na relação institucional entre os dois países. Brasil e Índia dividem mesa em fóruns como Brics, G20 e G4 e avançaram em instrumentos que facilitam negócios, como o Tratado de Cooperação e Facilitação de Investimentos e o Protocolo de emenda ao acordo de bitributação (DTAA), em vigor desde outubro do ano passado. O fortalecimento desses vínculos faz parte dos esforços da ApexBrasil para ampliar a relevância da Índia para as exportações brasileiras e consolidá-la como foco da diversificação de mercados.

Esse trabalho ganhou novos capítulos. Além de reuniões em São Paulo com lideranças empresariais, a ApexBrasil promoveu um fórum entre empresas dos dois países, inaugurou seu escritório em Nova Délhi e recebeu no Brasil uma comitiva de empresários indianos. Em Brasília, representantes da Confederação das Indústrias Indianas (CII) estiveram na Agência e assinaram um memorando de entendimento com a ApexBrasil, criando um canal permanente de cooperação para intercâmbio de informações e apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas. São iniciativas que mostram que a relação com a Índia já integra um trabalho concreto para ampliar sua relevância nas exportações brasileiras.

Se, há cinco séculos, as rotas em direção à Índia ajudaram a transformar o comércio mundial, hoje o desafio é aproveitar o caminho que o Brasil já começou a percorrer para ir ainda mais longe. Cabe aprofundar essa parceria para consolidar uma relação à altura do potencial de seus povos e economias.