CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

O ECONOMISTA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO: UMA NOVA ARQUITETURA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

TIAGO LOURES MEDEIROS SILVA

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2025

TIAGO LOURES MEDEIROS SILVA

RA. 1003758

O ECONOMISTA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO: UMA NOVA ARQUITETURA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Trabalho de conclusão apresentado ao Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP, como requisito para a obtenção do grau de Cientista Econômico

Orientador: Prof. Esp. Tiago Barbosa da Silva

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2025

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

TIAGO LOURES MEDEIROS SILVA

Orientador: Prof. Esp. Tiago Barbosa da Silva

Banca Examinadora:

_____

Prof. Esp. Tiago Barbosa da Silva

_____

Prof. Esp. Jessé Benedito dos Santos

_____

Prof. Me. Mauro Elias Gebran

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2025

Resumo

O presente trabalho analisa a contribuição do economista na administração pública brasileira, destacando seu papel na implementação de políticas públicas eficazes, na promoção da transparência e accountability, e na consolidação de mecanismos de controle interno. O estudo percorre a evolução histórica da administração pública no Brasil, desde o Estado patrimonial até o modelo gerencial contemporâneo, e evidencia como a atuação do economista é essencial para a eficiência, legalidade e integridade da gestão pública. São discutidos os principais modelos administrativos, princípios constitucionais da administração pública, instrumentos legais de controle interno, governança e accountability.

Palavras-chave: Economista, Administração Pública, Controle Interno, Governança, Accountability.

Abstract

This paper analyzes the contribution of the economist in Brazilian public administration, highlighting their role in implementing effective public policies, promoting transparency and accountability, and consolidating internal control mechanisms. The study traces the historical evolution of public administration in Brazil, from the patrimonial state to the contemporary managerial model, and shows how the economist's performance is essential for the efficiency, legality, and integrity of public management. The main administrative models, constitutional principles of public administration, legal instruments of internal control, governance, and accountability are discussed.

Keywords: Economist, Public Administration, Internal Control, Governance, Accountability.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2025

Sumário

1. INTRODUÇÃO 6

1.1. Objetivo Geral 8

1.2. Objetivos Específicos 8

1.3. Problema da Pesquisa 8

1.4. Justificativa e Relevância 9

1.5. Metodologia 10

1.5.1. Fontes e Tratamento dos Dados 10

2. REFERENCIAL TEÓRICO 11

2.1. Patrimonialismo e Formação do Estado Brasileiro 11

2.2. Burocracia e Racionalidade legal 11

2.3. Reformas do Estado e Modelo Gerencial 12

2.4. Nova Governança Pública 12

2.5. Accountability e Controle Democrático 12

2.6. Direito Administrativo e Princípios Constitucionais 13

2.7. Governança Digital e Inovação Tecnológica 13

2.8. Economia do Setor Público e Gestão Fiscal 14

2.9. Sistemas de Controle e Integridade Pública 14

2.10. Profissionalização e Competências do Economista Público 14

3. DESENVOLVIMENTO 15

4. RESULTADOS 17

4.1. A EVOLUÇÃO INACABADA: OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O LEGADO PERSISTENTE DO PATRIMONIALISMO 18

4.2. OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FUNDAMENTO LEGAL E ÉTICO PARA A ATUAÇÃO DO ECONOMISTA 22

4.3. OS SISTEMAS DE CONTROLE COMO INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA: A ATUAÇÃO TRANSFORMADORA DO ECONOMISTA 26

4.4. A ATUAÇÃO PRÁTICA DO ECONOMISTA COMO ANTÍDOTO TÉCNICO À INEFICIÊNCIA: FERRAMENTAS CONCRETAS PARA UMA GESTÃO PÚBLICA RACIONAL E ORIENTADA A RESULTADOS 29

4.5. A GOVERNANÇA PÚBLICA COMO FRAMEWORK INTEGRADOR ENTRE TÉCNICA E ÉTICA: PARA ALÉM DA EFICIÊNCIA, A LEGITIMIDADE 33

4.6. O ESTADO DIGITAL COMO AMPLIFICADOR TÉCNICO-ÉTICO: NOVAS CAPACIDADES PARA O ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS ESTRUTURAIS 37

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

BIBLIOGRAFIAS 45

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP
2025

1. INTRODUÇÃO

A permanência de traços patrimonialistas no aparato estatal brasileiro não representa apenas um vestígio histórico, mas uma característica profundamente enraizada que continua a comprometer o funcionamento das instituições públicas e a deteriorar a confiança da sociedade no Estado. Mesmo com ciclos sucessivos de reformas administrativas e com a adoção formal de modelos de gestão mais modernos — passando da administração burocrática para o gerencialismo e, mais recentemente, para a administração digital — elementos patrimonialistas persistem e se reconfiguram, preservando seu conteúdo central: o tratamento do patrimônio público como extensão de interesses privados, a prevalência de relações pessoais sobre os princípios republicanos e a reprodução de privilégios incompatíveis com a impessoalidade exigida pela administração pública contemporânea.

Esse fenômeno se expressa em inúmeras dificuldades enfrentadas pelo Estado, entre elas a incapacidade de implementar políticas públicas com efetividade, a manipulação de mecanismos de controle interno e externo para manutenção de interesses particulares e a resistência, muitas vezes silenciosa, aos processos de transparência e accountability. Embora as bases tecnológicas do Estado Digital tenham potencial para eliminar antigas falhas estruturais, os sistemas e plataformas voltados à inovação podem também ser capturados por práticas tradicionais, perpetuando a opacidade e permitindo o uso estratégico da informação para manutenção de privilégios.

Nesse contexto de tensões e contradições, o economista assume papel decisivo como profissional capaz de atuar na reconfiguração das práticas administrativas. Sua formação, baseada no uso rigoroso de dados, na aplicação de técnicas analíticas e na avaliação objetiva de resultados, possibilita uma intervenção técnica orientada pelo interesse público e fundamentada nos princípios constitucionais da administração pública. A utilização de indicadores, métricas e instrumentos de controle permite operacionalizar valores abstratos — como moralidade, publicidade e impessoalidade — transformando-os em mecanismos concretos de gestão.

As frentes de atuação do economista são amplas e impactam diretamente a ruptura com o patrimonialismo. A construção de sistemas de controle interno

baseados em análise de risco, aliados a métodos avançados de inteligência aplicada a dados, permite a identificação de irregularidades de forma precoce. A elaboração de indicadores transparentes e a avaliação sistemática de políticas públicas substituem decisões motivadas por interesses particulares por julgamentos baseados em evidências. A gestão orçamentária orientada por resultados assegura a alocação eficiente dos recursos públicos, afastando a utilização política e clientelista do orçamento.

A incorporação das ferramentas digitais amplia ainda mais o alcance transformador desse profissional. Tecnologias como blockchain, algoritmos preditivos, sistemas inteligentes de auditoria e portais de transparência em tempo real possibilitam criar estruturas de governança mais robustas e menos suscetíveis à captura por práticas patrimonialistas. Esses instrumentos fortalecem a rastreabilidade das decisões, reduzem espaços de interferência pessoal e ampliam a capacidade do Estado de detectar desvios e padrões irregulares.

Assim, o economista deixa de desempenhar apenas funções técnicas e passa a ocupar posição estratégica na construção de um novo paradigma de gestão pública, no qual a ética se articula com a eficiência e a inovação tecnológica se converte em instrumento para promoção do interesse público. Mais do que corrigir falhas pontuais, sua atuação contribui para reformular os alicerces da administração estatal, substituindo a lógica da pessoalidade por meritocracia, e a cultura do privilégio por um modelo orientado à performance e à excelência.

A superação do patrimonialismo exige não apenas modificações legais, mas uma profunda transformação cultural, sustentada por profissionais tecnicamente preparados e comprometidos com os valores republicanos. Nesse processo, o economista assume a dianteira ao demonstrar que é possível construir um Estado que seja simultaneamente eficiente, transparente e ético, capaz de responder às demandas da sociedade e de promover políticas públicas com impacto social concreto.

Embora enfrentando resistências históricas, essa reconfiguração representa o caminho indispensável para que o Estado brasileiro avance na direção de uma gestão

pública capaz de converter potencial institucional em resultados efetivos, fortalecendo a confiança social e ampliando a legitimidade democrática das instituições públicas.

1.1. Objetivo Geral

Evidenciar que o economista, quando devidamente capacitado e inserido em estruturas institucionais adequadas, desempenha papel essencial na superação das limitações históricas da administração pública brasileira e na consolidação de um modelo de gestão caracterizado pela integridade, eficiência e transparência no contexto do Estado Digital, articulando a revisão histórica dos modelos de gestão com a formulação de uma proposta de atuação profissional alinhada à governança contemporânea.

1.2. Objetivos Específicos

a. Demonstrar o desenvolvimento do papel do economista na administração pública, destacando sua transição de analista de variáveis econômicas para agente fundamental da governança, integridade e eficiência estatal, à luz das transformações dos modelos administrativos, desde o patrimonialismo até o Estado Digital.

b. Examinar em que medida os princípios constitucionais da administração pública e os sistemas de controle, aliados a instrumentos legais como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Acesso à Informação, estruturam, legitimam e ampliam a capacidade técnica do economista na promoção da eficiência, transparência e accountability.

c. Investigar como a transformação digital, impulsionada pelo uso de tecnologias emergentes, reposiciona o economista como protagonista na construção de um Estado orientado por resultados mensuráveis, comprometido com a ética institucional e baseado em cultura de desempenho.

1.3. Problema da Pesquisa

O economista pode exercer papel determinante na redução das práticas patrimonialistas e da ineficiência burocrática que persistem na administração pública brasileira, sobretudo diante da intensificação do processo de digitalização governamental. Ao empregar métodos analíticos consistentes, instrumentos de

planejamento sofisticados e modelos de avaliação de políticas públicas, contribui para uma gestão pautada por evidências e resultados, capaz de aprimorar processos, reduzir desperdícios e aumentar a efetividade dos serviços públicos.

Adicionalmente, ao projetar mecanismos de governança orientados pela transparência e integridade, o economista fortalece estruturas voltadas ao combate ao favorecimento e à utilização privada do patrimônio público, consolidando práticas administrativas baseadas na racionalidade técnica e na análise de dados. A integração de tecnologias digitais potencializa ainda mais sua atuação, permitindo a modernização dos serviços públicos, a redução de entraves burocráticos e a aproximação da população ao Estado, contribuindo para a construção de uma administração pública mais responsiva, ética e eficiente.

1.4. Justificativa e Relevância

A relevância deste estudo reside no cenário contemporâneo da administração pública brasileira, marcado por forte pressão social por transparência, eficiência e serviços públicos de qualidade. A permanência de práticas patrimonialistas, somada à limitação fiscal e à necessidade de execução de políticas mais efetivas, revela a urgência de discutir o papel de profissionais capazes de promover melhorias estruturais no Estado.

A relevância se manifesta em três dimensões: técnica, socioeconômica e democrática.

Dimensão técnica: destaca a necessidade de modernizar o Estado e reforça o papel do economista como profissional apto a utilizar evidências, análises econômicas e ferramentas de gestão para combater ineficiência e clientelismo.

Dimensão socioeconômica: enfatiza que o aprimoramento da gestão pública não é um fim, mas um meio para garantir direitos sociais, reduzir desigualdades e melhorar a alocação de recursos em políticas públicas.

Dimensão democrática e ética: evidencia que integridade, transparência e accountability são condições indispensáveis para a legitimidade das instituições. A

atuação técnica do economista contribui diretamente para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito ao combater práticas que fragilizam a confiança social.

Assim, o estudo se coloca como contribuição relevante para o avanço da administração pública brasileira ao articular eficiência técnica, inovação digital e compromisso republicano com o interesse coletivo.

1.5. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com base em extensa revisão bibliográfica, análise documental e consulta a legislações e normativos pertinentes, seguindo as diretrizes propostas por Gil (2019) para estudos de natureza teórico-exploratória.

O trabalho fundamenta-se em referenciais clássicos, como a teoria da burocracia de Weber (1999), as análises sobre patrimonialismo de Faoro (2001) e os modelos de governança pública difundidos pela OCDE (2015). Esses marcos orientam a análise da evolução administrativa brasileira e servem como base para examinar o papel contemporâneo do economista no setor público.

1.5.1. Fontes e Tratamento dos Dados

As fontes consultadas incluem:

- Constituição Federal de 1988
- Lei nº 1.411/1951
- Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)
- Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)
- Documentos do TCU, CGU e Estratégia de Governo Digital
- Publicações da OCDE e do Banco Mundial

O tratamento das informações seguiu análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), permitindo identificar padrões, convergências e divergências entre os referenciais teóricos, o arcabouço legal e as práticas institucionais observadas. A triangulação das fontes assegurou rigor analítico e ampliou a confiabilidade dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise sobre o papel do economista no Estado brasileiro contemporâneo. Para isso, adota-se uma perspectiva interdisciplinar, integrando contribuições da Ciência Política, Administração Pública, Direito, Economia e Governança. O objetivo é situar o economista como ator estratégico na modernização institucional do Estado, articulando sua atuação técnica, ética e gerencial no enfrentamento dos desafios históricos e emergentes da administração pública.

2.1. Patrimonialismo e Formação do Estado Brasileiro

A compreensão da atuação do economista público no Brasil exige o reconhecimento das raízes patrimonialistas que moldaram a formação do Estado. Segundo Faoro (2001), o patrimonialismo caracteriza-se pela fusão entre as esferas pública e privada, produzindo uma administração pública permeada por relações pessoais, favoritismos e captura por grupos dominantes. Como afirma o autor: *"o estamento burocrático assume a direção do Estado, apropriando-se de seu funcionamento como se fosse uma extensão de seus próprios interesses"* (FAORO, 2001, p. 68).

Nunes (2010) amplia essa interpretação ao destacar que o patrimonialismo se reproduz por meio de práticas como clientelismo, insulamento burocrático e fisiologismo, que continuam a influenciar a dinâmica administrativa contemporânea. Sua análise demonstra que, apesar das reformas do século XX e início do XXI, elementos patrimonialistas persistem e coexistem com estruturas burocráticas e gerenciais.

2.2. Burocracia e Racionalidade legal

Ao contrastar o patrimonialismo, destaca-se o modelo burocrático racional-legal proposto por Weber (1999), cujo propósito é estabelecer uma administração baseada em regras, hierarquia, profissionalização e impessoalidade. Para Weber (1999, p. 112), *"a burocracia representa o tipo mais puro de dominação legal e racional"*, constituindo um contraponto essencial à arbitrariedade patrimonialista.

O modelo burocrático influenciou profundamente as instituições públicas brasileiras, especialmente durante as reformas administrativas do século XX. No entanto, embora tenha introduzido maior racionalidade e previsibilidade, também produziu rigidez excessiva, baixa adaptabilidade e distanciamento em relação ao cidadão.

2.3. Reformas do Estado e Modelo Gerencial

A partir da década de 1990, ganha centralidade o modelo gerencial, impulsionado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formulado por Bresser-Pereira (1998). O autor argumenta que a administração pública deveria migrar de um paradigma de processos para um paradigma de resultados, defendendo *eficiência, flexibilidade, controle por desempenho e accountability*. Como afirma: *"o desafio consiste em combinar a busca pela eficiência com a preservação do interesse público"* (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 44).

Esse modelo ampliou o papel técnico do economista, que passou a atuar em avaliação de políticas, planejamento e gestão fiscal, assumindo funções centrais na governança estatal.

2.4. Nova Governança Pública

As teorias contemporâneas apontam para uma transição do gerencialismo para a Nova Governança Pública. Osborne (2010) sustenta que o Estado passa a operar em redes colaborativas, nas quais governo, sociedade civil e iniciativa privada compartilham responsabilidades pela formulação e execução de políticas públicas. Segundo o autor, *"a governança pública representa um deslocamento da hierarquia para a coprodução"* (OSBORNE, 2010, p. 19).

Janssen e Voort (2016) contribuem ao destacar que a governança atual requer capacidade adaptativa, especialmente frente às tecnologias digitais, que introduzem novos arranjos institucionais baseados em dados, automação e inovação contínua.

2.5. Accountability e Controle Democrático

A governança pública exige mecanismos robustos de accountability. O'Donnell (1998) destaca que, em democracias, o controle horizontal — exercido por instituições

como TCU, CGU e Ministério Público — é indispensável para impedir abusos, desvios e práticas patrimonialistas. Para o autor, *"a accountability horizontal constitui um dos pilares da qualidade democrática"* (O'DONNELL, 1998, p. 42).

Bovens (2007) amplia esse conceito ao definir accountability como uma relação institucional em que agentes devem justificar seus atos perante instâncias de controle, podendo ser sancionados. A tipologia multidimensional de Bovens permite compreender o papel do economista na prestação de contas, especialmente na análise de dados, avaliação de políticas e auditoria governamental.

2.6. Direito Administrativo e Princípios Constitucionais

A atuação do economista no serviço público também está condicionada ao arcabouço jurídico-administrativo. A Constituição Federal estabelece princípios fundamentais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (LIMPE). Para Bandeira de Mello (2015), esses princípios são "a base axiológica que orienta toda a ação administrativa". Meirelles (2016) enfatiza que a moralidade administrativa constitui limite ético e jurídico ao exercício da função pública, enquanto Di Pietro (2021) reforça que a moralidade não se restringe à legalidade, exigindo integridade e boa-fé na gestão pública.

2.7. Governança Digital e Inovação Tecnológica

A OCDE (2015; 2020; 2021) aponta que a transformação digital do Estado representa uma nova fronteira da administração pública, marcada por uso intensivo de dados, transparência algorítmica e participação cidadã mediada por tecnologias. Seus relatórios definem princípios para fortalecer a governança digital, como interoperabilidade, abertura de dados, controle social e criação de ambientes seguros para inovação.

Tapscott (2017) acrescenta que tecnologias disruptivas, como blockchain, possuem potencial transformador ao instituir sistemas descentralizados e rastreáveis, capazes de reduzir práticas patrimonalistas ao limitar a discricionariedade e aumentar a auditabilidade dos processos públicos.

2.8. Economia do Setor Público e Gestão Fiscal

A atuação do economista no Estado também se fundamenta em referências da economia pública. Giacomoni (2020) destaca que o orçamento público é instrumento central de planejamento e controle, sendo essencial compreender sua dinâmica macro e microeconômica. Rezende (2017) complementa argumentando que a gestão fiscal exige equilíbrio entre responsabilidade orçamentária, eficiência alocativa e justiça distributiva, dimensões que o economista deve articular com base em evidências.

2.9. Sistemas de Controle e Integridade Pública

Os referenciais técnicos do TCU (2014) e da CGU (2018; 2020) consolidam práticas de controle interno, auditoria, gestão de riscos e integridade pública. Esses documentos introduzem metodologias modernas como auditoria preditiva, uso de big data para detecção de fraudes e sistemas de integridade que combinam prevenção e monitoramento. Eles reforçam o papel do economista como analista de dados, avaliador de políticas e agente de integridade.

2.10. Profissionalização e Competências do Economista Público

A ENAP (2021) e o COFECON (2019; 2021) definem competências essenciais para o economista público, incluindo: raciocínio analítico, domínio de métodos quantitativos, visão sistêmica, capacidade de avaliação de políticas, ética profissional e compreensão jurídica da administração pública. Tais competências evidenciam o caráter interdisciplinar da atuação do economista, integrando habilidades técnicas, estratégicas e comportamentais.

3. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento desta pesquisa baseou-se em uma metodologia teórico-bibliográfica que buscou integrar diferentes áreas do conhecimento para compreender, de forma aprofundada, o papel do economista na administração pública contemporânea. Esse percurso metodológico foi estruturado em etapas complementares, permitindo ampla consolidação da análise. Inicialmente, realizou-se uma revisão integrativa da literatura, abrangendo os campos da administração pública, economia do setor público e direito administrativo. Essa etapa contemplou obras clássicas e autores fundamentais, tais como Faoro (2001), responsável por elucidar as raízes patrimonialistas do Estado brasileiro; Weber (1999), que fundamenta a concepção de burocracia racional-legal; e as publicações da OCDE, que evidenciam tendências internacionais em governança digital.

Concomitantemente à revisão teórica, desenvolveu-se uma análise documental aprofundada dos marcos legais e institucionais que estruturam o funcionamento do Estado brasileiro. Essa análise incluiu a Constituição Federal de 1988, a legislação fiscal e orçamentária, a Lei de Acesso à Informação, além das normas de atuação profissional do economista. Cada documento foi examinado à luz dos referenciais teóricos previamente discutidos, possibilitando compreender de que forma os princípios constitucionais, os mecanismos de transparência e os instrumentos de controle são operacionalizados na prática administrativa.

A análise documental também incorporou diretrizes e relatórios emitidos por órgãos de controle e governança, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU), bem como estudos de organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Esses materiais ofereceram suporte empírico e institucional às discussões teóricas, reforçando a compreensão sobre os desafios da integridade pública, da accountability e da transformação digital no contexto brasileiro.

Metodologicamente, o desenvolvimento do trabalho seguiu uma lógica dedutivo-indutiva. Na primeira fase, foram deduzidas implicações teóricas a partir dos modelos de Estado analisados — patrimonialista, burocrático, gerencial e digital —

para compreender o papel potencial do economista em cada contexto. Na segunda fase, procedeu-se à indução de conclusões com base na observação sistemática das fontes documentais e institucionais, permitindo identificar padrões, tensões e contradições entre teoria e realidade administrativa.

A estruturação do capítulo seguiu uma abordagem histórico-temática, organizada de forma a apresentar a evolução dos modelos de administração pública e, a partir disso, analisar o reposicionamento do economista dentro dessas transformações. Essa abordagem possibilitou compreender como a atuação desse profissional se expandiu para além das funções tradicionais, especialmente diante das demandas da Nova Governança Pública e da digitalização do Estado.

Por fim, adotou-se a triangulação metodológica como estratégia para reforçar a credibilidade da pesquisa. O cruzamento entre literatura especializada, documentação normativa e evidências institucionais assegurou maior consistência às conclusões. A perspectiva interdisciplinar adotada permitiu integrar conceitos econômicos, administrativos e jurídicos de modo coerente, destacando o caráter multifacetado da atuação do economista público e sua relevância para a governança contemporânea.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos pela pesquisa evidenciam que o economista público desempenha um papel significativamente mais amplo do que tradicionalmente reconhecido. Constatou-se que esse profissional opera como agente estratégico de transformação institucional, articulando eficiência, conformidade legal e integridade administrativa. Essa centralidade decorre da capacidade do economista de traduzir informações técnicas complexas em subsídios essenciais para a formulação de políticas e tomada de decisões.

Um dos achados mais relevantes consiste na constatação de que o patrimonialismo permanece ativo no funcionamento do Estado brasileiro, embora apresentado em formas mais sutis e adaptadas aos modelos gerenciais e digitais. A captura do Estado por interesses particulares e a resistência à transparência administrativa continuam presentes, revelando a permanência de padrões históricos identificados por Faoro (2001) e aprofundados por Nunes (2010). Entretanto, o estudo demonstra que a transformação digital introduz ambientes institucionais menos propensos a práticas patrimonialistas, principalmente devido à rastreabilidade, à automação e à capacidade de monitoramento em tempo real proporcionadas por tecnologias como inteligência artificial, blockchain e big data.

Os resultados também apontam que o economista se destaca em três dimensões centrais: técnica, ética e estratégica. Na dimensão técnica, sua proficiência em análise de dados, avaliação de políticas públicas e gestão fiscal o posiciona como elemento-chave na busca por efetividade e eficiência. Na dimensão ética, o economista atua como guardião da integridade, contribuindo para sistemas de controle interno, auditoria e prevenção de riscos. Em sua dimensão estratégica, esse profissional participa da formulação de diretrizes de governança, inovação institucional e transformação digital, desempenhando papel articulador entre tecnologia, direito e gestão.

Outra conclusão relevante é que nenhum dos modelos de administração pública analisados — burocrático, gerencial ou digital — apresenta, isoladamente, capacidade total de enfrentamento dos desafios contemporâneos. Nesse sentido, a governança pública emerge como conceito integrador, reunindo valores democráticos,

mecanismos de controle, eficiência, participação social e tecnologias digitais. A atuação do economista, portanto, torna-se crucial para operacionalizar essa integração, exigindo a reconfiguração de competências profissionais, conforme estabelecem ENAP (2021) e COFECON (2021).

A pesquisa também evidencia que a transformação digital, embora necessária, não é suficiente para garantir integridade e eficiência se não estiver acompanhada de compromisso institucional e mudança cultural. A tecnologia cria oportunidades, mas é a ação humana — embasada em princípios éticos e profissionais — que assegura a consolidação de um Estado menos vulnerável ao patrimonialismo e mais orientado por resultados.

De forma sintética, os resultados demonstram que o economista público representa o elo entre técnica e ética, entre tradição administrativa e inovação tecnológica, entre eficiência e equidade social. Sua atuação, portanto, constitui elemento indispensável para a construção de um Estado democrático, íntegro e orientado para resultados, no qual a economicidade assume caráter não apenas técnico, mas profundamente republicano.

4.1. A EVOLUÇÃO INACABADA: OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O LEGADO PERSISTENTE DO PATRIMONIALISMO

A trajetória histórica da administração pública no Brasil revela-se como um processo caracterizado por mudanças incompletas, sobreposições sucessivas de modelos institucionais e uma modernização que nunca se realiza plenamente. A compreensão desse percurso exige reconhecer que, diferentemente do que ocorreu em outros contextos, os paradigmas administrativos brasileiros não se substituem de forma linear; ao contrário, acumulam-se, entrelaçam-se e convivem simultaneamente dentro do aparato estatal. Assim, formatos administrativos distintos — o patrimonial, o burocrático, o gerencial e o digital — não emergem como paradigmas exclusivos e conclusivos, mas como camadas sobrepostas que compõem um mosaico institucional complexo e frequentemente contraditório. Esse quadro resulta em um Estado marcado pela coexistência de normas modernas, práticas tradicionais, rotinas formais rígidas e dinâmicas informais persistentes, produzindo um ambiente instável e desafiador para a atuação dos profissionais públicos. No caso específico do

economista, essa realidade demanda não apenas conhecimento técnico especializado, mas, sobretudo, capacidade de interpretar as permanências históricas e compreender o funcionamento real das instituições administrativas brasileiras.

Nesse percurso histórico, o patrimonialismo não se apresenta como um vestígio de um passado superado, mas como elemento estruturante da cultura política e administrativa nacional. Ele permanece ativo não apenas porque sua lógica foi reproduzida ao longo dos séculos, mas porque se adaptou a diferentes conjunturas e às tentativas de modernização empreendidas pelo Estado. Conforme destaca Faoro (2001, p. 157), o Brasil desenvolveu uma tradição político-administrativa singular, na qual “a distinção entre o público e o privado nunca se consolidou plenamente”. Essa constatação explica a força de práticas baseadas em vínculos pessoais, relações de dependência e redes de lealdade que se sobrepõem a critérios impessoais e técnicos. O patrimonialismo, assim, assume forma de um sistema orgânico que, ao invés de desaparecer com as reformas, ajusta-se a elas e se reinsere no tecido administrativo sob novas roupagens.

Sua presença manifesta-se em diferentes dimensões. A cultura organizacional tende a naturalizar práticas como favorecimentos, clientelismo e decisões amparadas em relações pessoais; instrumentos administrativos formalmente modernos são apropriados de maneira a preservar interesses privados; e discursos reformistas frequentemente servem mais para legitimar a permanência de arranjos tradicionais do que para efetivar mudanças. Este conjunto de elementos fornece a base sobre a qual se estruturaram os modelos subsequentes e condicionou não apenas sua implementação, mas também seus limites em produzir transformações profundas.

A tentativa mais ambiciosa de romper com o patrimonialismo ocorreu com a introdução do modelo burocrático inspirado em Max Weber. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 representou marco importante dentro desse movimento de racionalização, buscando instituir critérios de mérito, regras formais claras e organização hierárquica como pilares do aparato estatal. Entretanto, como evidencia Nunes (2010, p. 89), a burocracia brasileira vivenciou um processo peculiar: a importação do modelo ocorreu predominantemente em seus aspectos formais, enquanto sua racionalidade substantiva não foi

incorporada integralmente. A burocracia nacional desenvolveu aquilo que o autor identifica como uma “gramática política do clientelismo”, na qual normas e procedimentos são instrumentalizados para preservação de privilégios. Assim, ao invés de promover impessoalidade, o excesso de regras, controles e rituais burocráticos passou a funcionar como mecanismo de bloqueio decisório e instrumento a serviço das estruturas tradicionais de poder. A sobrecarga formal, em vez de assegurar eficiência, gera entraves que reforçam a dependência de soluções personalizadas e alimentam dinâmicas informais.

A partir dos anos 1990, impulsionado pelo contexto internacional das reformas orientadas ao mercado e pelo Consenso de Washington, o Brasil incorporou o paradigma gerencial, materializado principalmente com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995. O modelo gerencial introduziu conceitos como orientação para resultados, eficiência, flexibilização e accountability, propondo redefinição clara das atribuições estatais. No entanto, a aplicação prática das diretrizes gerenciais ocorreu de forma limitada e seletiva. Abrucio (2007, p. 74) observa que, embora o discurso da eficiência tenha sido amplamente assimilado, “as estruturas tradicionais de poder mantiveram-se intactas”. O resultado foi a formação de um arranjo híbrido: o Estado adotou terminologia e instrumentos gerenciais modernos, mas manteve práticas patrimonialistas em áreas estratégicas e utilizou dispositivos burocráticos para acomodar interesses consolidados. Esse híbrido institucional não eliminou as incoerências anteriores, mas adicionou novas camadas de complexidade e conflitos entre lógicas distintas.

Mais recentemente, a incorporação do paradigma digital inaugura novo ciclo reformista. A Estratégia de Governo Digital 2020-2022, instituída pelo Decreto nº 10.332/2020, propôs expansão de serviços digitais, melhoria da interoperabilidade e ampliação da transparência como pilares da administração pública contemporânea. A digitalização, contudo, enfrenta o mesmo desafio das reformas anteriores: a persistência das estruturas históricas. A OCDE (2021) adverte que a transformação digital tende a reproduzir desigualdades e distorções preexistentes se não for acompanhada de mudanças organizacionais e culturais profundas. Evidências indicam que práticas patrimonialistas já começam a se manifestar em ambientes digitais, seja por meio da captura de sistemas tecnológicos por grupos de interesse,

seja pelo uso seletivo de mecanismos de transparência para ocultar informações sensíveis. Assim, o Estado Digital não elimina as contradições anteriores; ao contrário, frequentemente as reconfigura em novos formatos.

Nesse ambiente de transição constante e nunca concluída, insere-se o campo de atuação do economista no setor público. Regulamentado pela Lei nº 1.411/1951 e pelo Decreto nº 31.794/1952, esse profissional detém atribuições essenciais na formulação, execução e avaliação de políticas econômicas, no planejamento orçamentário e na fiscalização de recursos públicos. Entretanto, sua atuação não ocorre em um ambiente homogêneo. O economista público precisa operar em meio a um sistema institucional fragmentado, marcado pela sobreposição de lógicas contraditórias: práticas técnicas convivem com tradições patrimonialistas, decisões baseadas em dados disputam espaço com interesses pessoais, e exigências de transparência confrontam práticas de opacidade. Nesse contexto, o economista deve desenvolver não apenas capacidade analítica sofisticada, mas também compreensão profunda da dinâmica institucional e habilidade para atuar estrategicamente dentro das limitações e potencialidades do sistema.

A análise realizada neste capítulo demonstra que a atuação do economista público brasileiro está inserida em ambiente singular, cuja complexidade decorre da acumulação histórica de modelos administrativo-institucionais incompletos e da persistência do patrimonialismo como matriz cultural dominante. Isso significa que cada nova ferramenta de gestão, cada inovação tecnológica e cada método de controle deve ser avaliado não apenas por sua racionalidade técnica, mas também pela sua capacidade de resistir à captura por práticas tradicionais que permanecem enraizadas na administração pública. Essa compreensão histórica e institucional torna-se imprescindível para fundamentar a análise dos capítulos seguintes, que examinarão o papel do economista na governança, no controle interno e na consolidação de práticas administrativas que contribuam para o fortalecimento do Estado democrático.

4.2. OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FUNDAMENTO LEGAL E ÉTICO PARA A ATUAÇÃO DO ECONOMISTA

A Constituição Federal de 1988 representou uma inflexão decisiva na organização e na lógica de funcionamento da administração pública brasileira, ao consolidar um conjunto de princípios que redefiniram a forma como o Estado deve atuar e prestar serviços à sociedade. Posteriormente, a inclusão do princípio da eficiência no caput do artigo 37, por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, aprofundou essa transformação ao romper definitivamente com um modelo estritamente burocrático-formalista e ao consolidar um paradigma voltado para a entrega de resultados concretos. Desse modo, instituiu-se um imperativo constitucional que ultrapassa a simples conformidade legal e impõe ao agente público — inclusive ao economista — uma atuação orientada pela busca contínua de desempenho, economicidade e impacto social positivo. Conforme argumenta a doutrina especializada, esse princípio não se restringe à agilidade procedimental, mas envolve a obrigação de produzir o melhor resultado possível a partir dos recursos disponíveis, ampliando substancialmente as responsabilidades técnicas impostas ao Estado.

Neste cenário, o conjunto de princípios constitucionais reunidos sob a sigla LIMPE — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — forma um sistema normativo integrado que estabelece parâmetros éticos e jurídicos indissociáveis entre si. De acordo com estudiosos do direito administrativo, esses princípios funcionam como diretrizes fundamentais e estruturantes da administração pública contemporânea, fornecendo a base sobre a qual se constrói a legitimidade do agir estatal. A literatura indica que o princípio da eficiência introduziu um novo patamar de exigência, pois tornou insuficiente a atuação que se limite à obediência formal à lei, deslocando o foco para a efetividade das ações públicas e para os seus resultados concretos para a coletividade.

O princípio da legalidade, historicamente considerado o núcleo do regime jurídico-administrativo, estabelece que a administração só pode agir quando houver autorização legal específica. Esse entendimento clássico, amplamente difundido pela doutrina, diferencia-se da lógica aplicável ao setor privado, no qual é permitido fazer

tudo aquilo que a lei não proíbe. Contudo, interpretações mais recentes ampliam essa visão ao afirmar que a legalidade administrativa contemporânea envolve não apenas a conformidade formal do ato, mas também a realização dos objetivos estabelecidos pela norma. Essa releitura transforma a atuação do economista público, exigindo que suas análises, projeções e decisões não apenas cumpram os requisitos legais, mas também materializem os fins públicos previstos na legislação, como o desenvolvimento econômico, a equidade social e a sustentabilidade fiscal.

O princípio da impessoalidade, por sua vez, determina que o Estado deve orientar suas ações pelo interesse público, garantindo igualdade de tratamento e afastando favorecimentos indevidos. Conforme explica a doutrina administrativista, este princípio proíbe qualquer forma de promoção pessoal, interferência política ou discricionariedade baseada em preferências individuais. Para o economista público, isso significa a obrigação de produzir análises imparciais e sustentadas por critérios técnicos, baseadas em evidências, indicadores confiáveis e metodologias reconhecidas. Assim, recomendações de política econômica, pareceres de impacto fiscal e estudos de viabilidade devem ser construídos com absoluta neutralidade, evitando influências político-partidárias e pressões institucionais que contrariem o interesse coletivo.

Outro elemento central desse conjunto normativo é o princípio da moralidade administrativa, que incorpora exigências éticas à atuação pública e impõe padrões de conduta que vão além da mera observância da lei. A literatura especializada destaca que a moralidade administrativa exige que os agentes públicos atuem com probidade, lealdade institucional, boa-fé e integridade. Para o economista, essa diretriz ganha contornos específicos: é necessário garantir a fidedignidade das informações apresentadas, a transparência metodológica no tratamento de dados, a correção nas projeções e a independência intelectual nas avaliações de políticas públicas. A doutrina e a jurisprudência reforçam que violações graves à moralidade administrativa podem configurar atos de improbidade, especialmente quando envolvem manipulação de informações econômicas, ocultação de dados relevantes ou distorção de projeções fiscais.

O princípio da publicidade complementa esse arcabouço ao estabelecer que os atos administrativos devem ser transparentes e acessíveis à sociedade, possibilitando o controle social e fortalecendo a accountability democrática. Pesquisas na área apontam que a publicidade não se limita à divulgação formal de atos, mas envolve clareza, acessibilidade e compreensibilidade das informações públicas. Para o economista estatal, isso inclui a responsabilidade de disponibilizar relatórios, análises, indicadores, estudos de impacto e avaliações de desempenho de forma aberta e inteligível, permitindo que a sociedade compreenda como os recursos públicos são geridos. Além disso, a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) ampliou substancialmente as obrigações de transparência ativa e passiva, reforçando esse compromisso constitucional.

Por fim, o princípio da eficiência — amplamente reconhecido como a maior inovação introduzida pela reforma administrativa contemporânea — exige aotimização dos processos, a redução de desperdícios, o uso racional dos recursos e a produção de resultados socialmente relevantes. Pesquisadores da área de gestão pública afirmam que esse princípio deslocou a cultura administrativa para uma lógica de desempenho, estimulando o desenvolvimento de instrumentos como análise custo-benefício, avaliação de impacto regulatório, gestão por indicadores, planejamento baseado em evidências e monitoramento contínuo de resultados. Para o economista, o princípio da eficiência legitima e exige o uso intensivo de técnicas econômicas avançadas, transformando ferramentas analíticas em obrigações constitucionais.

Os princípios da LIMPE, quando considerados em conjunto, configuram um sistema normativo interdependente que orienta integralmente a atuação da administração pública. Doutrinadores destacam que esses princípios não devem ser interpretados isoladamente, mas como um conjunto articulado que expressa o modelo administrativo constitucionalmente instituído. Assim, a prática profissional do economista deve ser simultaneamente legal, impessoal, moral, transparente e eficiente. Essa integração exige não apenas domínio técnico, mas também uma compreensão profunda dos valores constitucionais que estruturam o Estado Democrático de Direito.

A doutrina recente evidencia que a eficiência possui caráter transversal, irradiando seus efeitos sobre todos os demais princípios e atividades administrativas. Em termos práticos, isso significa que o planejamento, a execução orçamentária, a avaliação de políticas públicas, a interpretação de dados e a fiscalização de gastos devem estar permanentemente orientados pela busca da melhor relação entre custo e benefício. A eficiência deixa de ser apenas um ideal gerencial para se tornar critério de legitimidade da atuação administrativa, influenciando inclusive o controle interno e externo do Estado.

Esses princípios também fornecem o alicerce jurídico para os modelos contemporâneos de governança pública. Normativos recentes, como a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016, definem a governança como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para orientar, monitorar e avaliar políticas públicas e serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o economista público assume posição estratégica, atuando na construção de sistemas de avaliação de desempenho, na prevenção de conflitos de interesse, na gestão de riscos, na promoção da transparência e na qualificação das decisões governamentais.

Dessa forma, os princípios constitucionais da administração pública — especialmente o princípio da eficiência — impõem ao economista estatal um mandamento normativo abrangente, complexo e multifacetado. A Constituição de 1988 elevou significativamente o nível de responsabilidade desse profissional, que deve combinar rigor técnico, compromisso ético e orientação permanente para resultados. A excelência técnica, nesse novo contexto, transforma-se em obrigação constitucional, e a busca por eficiência passa a ser elemento central da legitimidade da atuação estatal.

Essa compreensão é fundamental para subsidiar as análises que serão desenvolvidas nas próximas seções deste trabalho, especialmente no que se refere aos instrumentos concretos pelos quais o economista público pode operacionalizar tais princípios na prática administrativa cotidiana.

4.3. OS SISTEMAS DE CONTROLE COMO INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA: A ATUAÇÃO TRANSFORMADORA DO ECONOMISTA

Os mecanismos de controle da administração pública brasileira passaram, nas últimas décadas, por um processo de transformação estrutural que alterou profundamente sua lógica de funcionamento. Se antes predominava uma atuação de caráter reativo, voltada à punição após a ocorrência de irregularidades, gradualmente consolidou-se uma perspectiva mais preventiva, orientadora e alinhada à melhoria contínua da gestão. Di Pietro (2021) enfatiza que, na contemporaneidade, o controle administrativo deve ser entendido como instrumento voltado ao aperfeiçoamento da ação estatal — e não como simples verificação da legalidade formal dos atos. Essa mudança conceitual abre espaço para que o economista utilize os sistemas de controle como meios estratégicos para promover eficiência, transparência e racionalidade na administração pública, especialmente em observância ao princípio constitucional da eficiência. Nesse cenário evolutivo, o controle interno, o controle externo e o controle social constituem um arranjo institucional interdependente que, quando operado de forma articulada, permite ao economista assumir papel central na construção de práticas administrativas mais íntegras, eficientes e transparentes.

O Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo federal, coordenado pela Controladoria-Geral da União (CGU), passou por reorientação metodológica significativa. A Lei nº 10.180/2001 estabelece que o controle interno não apenas examina a execução orçamentária e financeira, mas também avalia a eficácia e a eficiência das políticas e programas governamentais, o que já indica uma ampliação de escopo que supera o simples cumprimento normativo. Para o economista, os referenciais metodológicos fornecidos pela CGU — especialmente o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental — oferecem base sólida para transformar a atividade de auditoria em ferramenta estratégica. Segundo a CGU (2018), a auditoria interna deve agregar valor às organizações públicas, aprimorando sua capacidade de alcançar resultados. A aplicação de metodologias como análise de riscos, auditorias de desempenho e avaliações de economicidade permite detectar fragilidades, propor melhorias e fortalecer a integridade institucional.

O Tribunal de Contas da União, órgão responsável pelo controle externo conforme o artigo 71 da Constituição Federal, ampliou igualmente seu foco de atuação. O TCU incorporou metodologias de avaliação de eficiência, efetividade e economicidade das políticas públicas, aproximando-se de modelos internacionais de auditoria orientada para resultados. O Referencial Básico de Governança do tribunal destaca que a governança é condição essencial para que instituições públicas alcancem seus objetivos e gerem valor à sociedade (TCU, 2014). O economista encontra nesse material um conjunto de parâmetros e instrumentos úteis — como auditorias operacionais, avaliações de políticas públicas e o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) — que podem orientar diagnósticos e decisões técnicas. Para Giacomoni (2020), a interlocução colaborativa entre gestores e o TCU favorece práticas de gestão mais qualificadas e fortalece a capacidade administrativa do Estado.

No âmbito do controle social, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) consolidou uma mudança cultural ao estabelecer que a publicidade dos atos governamentais constitui regra, enquanto o sigilo é exceção. Filgueiras (2018) observa que a transparência ativa — isto é, a divulgação espontânea de dados pelo poder público — funciona como mecanismo que desestimula práticas ilícitas e aumenta a eficiência administrativa. Para o economista, a LAI oferece dupla possibilidade: de um lado, permite que a sociedade acompanhe e avalie seu trabalho técnico; de outro, fornece instrumentos legais para exigir a abertura de dados relevantes para a análise econômico-orçamentária. A produção de relatórios acessíveis ao público, a publicação de bases de dados abertas e o fortalecimento da prestação de contas contribuem para combater a opacidade decisória e ampliar a legitimidade das políticas públicas.

A potencialidade dos sistemas de controle emerge plenamente quando eles operam de forma integrada. A teoria da accountability horizontal proposta por O'Donnell (1998) sustenta que instituições de controle distintas, quando atuam de modo complementar, conseguem impor limites mais efetivos ao abuso de poder. Assim, o economista deve compreender os sistemas de controle interno, externo e social como componentes de um ecossistema de governança. Na prática, recomendações técnicas da CGU podem ser reforçadas por orientações do TCU, ao

mesmo tempo em que a vigilância social — amparada na LAI — pressiona por maior transparência e respostas mais rápidas do Estado. Abrucio (2007) argumenta que a eficácia dos controles depende da capacidade de coordenação e complementaridade entre seus diversos mecanismos, reforçando a necessidade de uma visão sistêmica.

A transição do modelo punitivo para o orientador tem impacto direto sobre a atuação do economista no setor público. A Instrução Normativa CGU nº 3/2017 reforça que o controle deve ser entendido como parte integrante da gestão, funcionando como instrumento de apoio à tomada de decisão e aprimoramento institucional. Nesse novo ambiente, o economista deixa de perceber o controle como fator de restrição e passa a utilizá-lo como meio qualificado de orientação estratégica. As auditorias tornam-se fonte de aprendizado, as recomendações dos órgãos de controle configuram roteiros de melhoria e a transparência perante a sociedade fortalece a legitimidade das ações técnicas. Bresser-Pereira (1998) ressalta que esse modelo de controle, ao mesmo tempo em que amplia a responsabilização, fortalece a autonomia do gestor público, desde que suas decisões estejam baseadas em evidências.

Para operacionalizar essa nova lógica, o economista dispõe de amplo conjunto de ferramentas. A gestão de riscos permite antecipar vulnerabilidades nos processos e prevenir perdas; os indicadores de desempenho fornecem critérios objetivos para avaliar ações governamentais; as auditorias de economicidade permitem verificar a relação entre recursos empregados e resultados obtidos; e os painéis de monitoramento proporcionam acompanhamento contínuo da execução orçamentária. Além disso, avaliações de impacto regulatório aprimoram a qualidade das decisões normativas ao estimar custos e benefícios das intervenções planejadas. Em conjunto, esses instrumentos reforçam a capacidade analítica e estratégica do economista.

Entretanto, a implementação de um modelo de controle orientador encontra obstáculos. Gaetani (2003) lembra que a cultura administrativa brasileira ainda é marcada pelo formalismo e pela aversão ao risco, fatores que dificultam a adoção de práticas inovadoras e a valorização do controle como ferramenta de aperfeiçoamento. O receio de exposição pública, a rigidez institucional e a resistência à mudança compõem barreiras relevantes. Para superá-las, o economista deve adotar postura pedagógica, demonstrando por meio de evidências e experiências concretas que o

controle estratégico promove redução de desperdícios, fortalece a autonomia decisória e gera ganhos reais de eficiência.

A digitalização do Estado amplia de maneira expressiva as possibilidades de aprimorar os mecanismos de controle. Tecnologias como inteligência artificial, análise preditiva, big data e *blockchain* permitem desenvolver sistemas mais abrangentes e capazes de identificar desvios em tempo real. A OCDE (2021) aponta que esses recursos tecnológicos estão modificando a natureza do controle público, tornando-o mais abrangente e menos dependente de amostragens limitadas. O economista, por sua formação quantitativa, encontra espaço privilegiado para liderar essa transição, contribuindo para a elaboração de algoritmos de detecção de anomalias, sistemas de alerta precoce e dashboards integrados que ampliam a capacidade preventiva dos controles internos, externos e sociais.

A análise apresentada ao longo deste capítulo evidencia que os sistemas de controle, quando compreendidos como instrumentos estratégicos e aplicados com rigor técnico, permitem ao economista atuar como agente central na promoção da integridade, da eficiência e da transparência na administração pública. Ao abandonar a visão punitiva e adotar uma abordagem orientada à aprendizagem e à melhoria contínua, o controle transforma-se em alicerce da boa governança. Sob essa perspectiva, o economista amplia sua contribuição para além da análise econômica tradicional, tornando-se protagonista na construção de um Estado mais eficiente, íntegro e comprometido com o interesse público. Essa compreensão é fundamental para o debate que se seguirá nos próximos capítulos, dedicado às competências necessárias para que o economista atue com excelência nesse novo arranjo institucional.

4.4. A ATUAÇÃO PRÁTICA DO ECONOMISTA COMO ANTÍDOTO TÉCNICO À INEFICIÊNCIA: FERRAMENTAS CONCRETAS PARA UMA GESTÃO PÚBLICA RACIONAL E ORIENTADA A RESULTADOS

Os capítulos anteriores apresentaram o diagnóstico crítico das disfunções históricas da administração pública brasileira e delinearam o arcabouço institucional que sustenta o exercício profissional do economista no setor público. Neste capítulo, o foco desloca-se da análise estrutural para a prática concreta, detalhando como o

economista, com base em competências técnicas especializadas, contribui para transformar esse cenário. O Conselho Federal de Economia argumenta que as habilidades desse profissional excedem o tradicional exame de variáveis macroeconômicas, incorporando instrumentos analíticos e operacionais próprios da gestão pública moderna, o que o torna peça estratégica para ampliar a eficiência estatal (COFECON, 2019). Assim, o conjunto de ferramentas analíticas de que dispõe o economista funciona como contraponto à sobrevivência do patrimonialismo e à excessiva rigidez burocrática que permeiam o Estado brasileiro. Rezende (2017) observa que o emprego rigoroso da racionalidade econômica na administração pública converte valores éticos — como eficiência, integridade e transparência — em instrumentos mensuráveis e auditáveis, permitindo que princípios constitucionais se materializem em práticas concretas.

Entre essas ferramentas, a análise custo-benefício (ACB) assume papel central como método que introduz lógica comparativa e racionalidade técnica na tomada de decisões governamentais. Seguindo padrões estabelecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, a ACB permite avaliar, de forma estruturada, os custos e benefícios sociais associados a projetos, programas e intervenções estatais (IPEA, 2022). Em termos operacionais, o economista utiliza essa metodologia em três frentes principais: na avaliação de investimentos públicos, estimando retorno social de obras de infraestrutura, políticas sociais e programas produtivos; na análise de impacto regulatório, quantificando custos de cumprimento e benefícios socioeconômicos decorrentes de normas; e na revisão de iniciativas já existentes, identificando ações que demandam reestruturação por apresentarem baixo rendimento social.

O Banco Mundial argumenta que o uso sistemático e rigoroso da ACB tende a elevar substancialmente a qualidade do gasto público, direcionando recursos escassos para alternativas que maximizam o bem-estar coletivo (World Bank, 2021). No caso brasileiro, onde as demandas sociais superam os recursos disponíveis, essa ferramenta deixa de ser apenas técnica e converte-se em diretriz ética e de governança.

Outra dimensão essencial da atuação prática do economista consiste na avaliação sistemática de políticas públicas. A Secretaria de Avaliação do Ministério do

Planejamento desenvolveu modelos metodológicos que possibilitam medir a efetividade de programas governamentais, distinguindo resultados concretos de meras intenções declaradas. O economista faz uso de métodos de avaliação de impacto como ensaios experimentais randomizados, técnicas quasi-experimentais e análises longitudinais de séries temporais para identificar os efeitos reais de políticas sociais, econômicas e setoriais. Avaliações desse tipo permitem responder a perguntas que orientam a qualidade da ação governamental: benefícios sociais como educação e renda melhoram com programas como o Bolsa Família? Incentivos fiscais realmente estimulam desenvolvimento local? Intervenções em infraestrutura reduzem custos logísticos? Pires e Gomide (2014) defendem que avaliações rigorosas funcionam como mecanismo para blindar a gestão pública contra improvisos e decisões guiadas apenas por intenções políticas, reforçando a atuação baseada em evidências.

A gestão de riscos representa o terceiro pilar dessa atuação transformadora. O Referencial de Gestão de Riscos elaborado pelo Tribunal de Contas da União indica que a adoção de mecanismos preventivos de identificação, mensuração e mitigação de riscos constitui elemento fundamental de governança (TCU, 2019). O economista, nesse campo, formula matrizes de riscos fiscais, antecipando ameaças que podem comprometer a sustentabilidade das contas públicas; monitora riscos operacionais, prevenindo falhas em programas e políticas; e avalia riscos estratégicos, permitindo que instituições antecipem eventos capazes de prejudicar metas e objetivos. A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP afirma que a implementação estruturada da gestão de riscos possibilita reduzir custos posteriores, alinhando a administração pública a modelos preventivos adotados internacionalmente. Considerando as vulnerabilidades associadas ao cenário fiscal brasileiro, esta ferramenta torna-se indispensável para aumentar a capacidade do Estado de planejar e agir de maneira eficiente.

Complementarmente, sistemas de mensuração de desempenho reforçam a capacidade técnica do economista na gestão por resultados. As metodologias elaboradas pelo Ministério do Planejamento orientam a criação de indicadores, sistemas de monitoramento, benchmarking e relatórios de desempenho que permitem acompanhamento preciso e contínuo dos resultados governamentais. O economista

identifica indicadores válidos para cada política, implementa mecanismos que monitoram desempenho ao longo do tempo e apresenta relatórios que traduzem resultados de forma clara e acessível. Para a ENAP (2021), medir resultados é apenas a etapa inicial: o fundamental é produzir decisões e promover aprendizagem institucional a partir das informações coletadas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) constitui um dos exemplos mais emblemáticos de como o trabalho técnico do economista pode transformar a administração pública. Rezende (2017) destaca que a LRF introduziu instrumentos essenciais, como limites de despesa com pessoal, regras para operações de crédito, metas fiscais anuais e exigência de transparência nos relatórios de gestão fiscal. A implementação bem-sucedida desses instrumentos foi conduzida, em grande medida, por economistas, que desenvolveram metodologias, capacitaram equipes e garantiram monitoramento contínuo dos entes federativos. Estudos do IPEA demonstram que a LRF contribuiu para reduzir o endividamento e disciplinar o comportamento fiscal de estados e municípios.

Outra frente em que a atuação técnica do economista é decisiva refere-se ao Orçamento por Resultados (OPR). O modelo, desenvolvido pela Secretaria de Orçamento Federal, vincula planejamento, orçamento e avaliação, criando um circuito integrado de governança. Nesse processo, o economista contribui desde a formulação de metas no Plano Plurianual até o monitoramento e a avaliação das entregas governamentais. Giacomoni (2020) afirma que o OPR representa uma das expressões mais avançadas da racionalidade econômica aplicada às finanças públicas, substituindo métodos incrementalistas por critérios explícitos de desempenho.

No campo das licitações e contratações públicas, o economista introduz técnicas que qualificam as decisões governamentais. Ele utiliza métodos como análise de preços de referência, cálculo de custo do ciclo de vida, consideração de externalidades e modelagem de mecanismos de compra para garantir maior eficiência e transparência. A CGU (2021) registra que o uso dessas ferramentas tem gerado economia de recursos e melhoria da qualidade das contratações.

Apesar do potencial transformador dessas ferramentas, persistem resistências institucionais que dificultam sua adoção plena. Gaetani (2003) observa que o

patrimonialismo, a opacidade decisória e a resistência à padronização ainda constituem obstáculos relevantes. Entre os desafios mais frequentes estão a relutância em mensurar resultados, a falta de capacitação técnica, interferências políticas e descontinuidade administrativa. Para contornar esses obstáculos, o economista precisa demonstrar resultados concretos, construir consensos internos e capacitar equipes, promovendo cultura organizacional mais orientada por desempenho.

Assim, ao longo do capítulo, evidencia-se que o trabalho técnico do economista funciona como vetor essencial de modernização do Estado brasileiro. Suas ferramentas introduzem racionalidade em ambientes marcados historicamente por improvisação, sobreposições administrativas e baixa eficiência. A análise custo-benefício, a avaliação de políticas públicas, a gestão de riscos e a mensuração de desempenho convertem valores abstratos em práticas institucionalizadas, fortalecendo a capacidade estatal de prestar serviços de forma mais eficiente, transparente e orientada por evidências. Os capítulos que seguem aprofundam como essas competências se articulam com a transformação digital e com os sistemas de controle para consolidar um modelo de governança pública mais moderno e responsivo.

4.5. A GOVERNANÇA PÚBLICA COMO FRAMEWORK INTEGRADOR ENTRE TÉCNICA E ÉTICA: PARA ALÉM DA EFICIÊNCIA, A LEGITIMIDADE

A discussão desenvolvida nas seções anteriores destacou o conjunto de ferramentas analíticas e operacionais que qualificam o economista para induzir maior racionalidade e eficiência na gestão estatal. Contudo, estudos históricos e reflexões teóricas mais robustas demonstram que a técnica, quando desassociada de princípios éticos sólidos, pode desvirtuar-se e produzir resultados contrários ao bem comum. Motta (2012, p. 89) adverte que a racionalidade instrumental, se afastada de valores democráticos, tende a gerar resultados eficientes apenas em aparência, esvaziados de sentido social e legitimidade pública. Essa constatação reforça a necessidade de compreender a governança pública como um arranjo que combina instrumentos técnicos e fundamentos éticos, constituindo um ambiente institucional propício ao desenvolvimento e à promoção do interesse coletivo.

A trajetória administrativa do Brasil evidencia, com clareza, tensões recorrentes entre eficiência técnica e integridade. Há casos emblemáticos na história recente do país: ajustes fiscais adequados do ponto de vista contábil, porém regressivos sob a ótica social; grandes obras economicamente justificáveis, mas que desconsideraram impactos ambientais profundos; ou reformas administrativas que, embora melhorassem indicadores de curto prazo, fragilizaram capacidades estatais vitais. Abrucio (2007, p. 112) observa que a supervalorização da técnica, quando isolada de reflexões éticas, pode resultar em governos impecáveis na forma, mas incapazes de oferecer respostas socialmente significativas.

Nesse cenário, a governança pública surge como uma categoria central para superar a falsa dicotomia entre eficiência e ética. O Referencial Básico de Governança do TCU (2014) descreve governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégias e formas de controle que orientam a ação estatal com foco no interesse social. Essa definição evidencia que a governança somente se concretiza quando articula práticas técnicas — como planejamento, monitoramento e avaliação — com padrões éticos que orientem a finalidade da ação pública. Para o economista que atua no setor público, a governança representa a moldura conceitual que permite conectar sua atuação técnica aos princípios constitucionais que regem o Estado Democrático de Direito. Assim, análises econômicas, projeções fiscais ou estudos de viabilidade precisam ser orientados por valores como legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade. A OCDE (2015) reforça essa compreensão ao afirmar que a boa governança exige, simultaneamente, que a administração faça as coisas de forma correta e, sobretudo, que escolha as coisas corretas a serem feitas.

A aplicação da governança como arcabouço integrador ocorre por meio de princípios concretos que articulam ética e técnica. A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 destaca liderança, estratégia, controle, accountability e transparência como pilares indissociáveis da boa administração. A liderança, por exemplo, não se limita a orientar equipes ou definir metas; exige também compromisso ético, resiliência diante de pressões políticas e fidelidade ao interesse público. A estratégia requer mais do que análises sofisticadas: implica escolhas normativas e sociais sobre prioridades coletivas. O controle, tradicionalmente associado à verificação de conformidade, assume dimensão ética à medida que exige

independência analítica e compromisso com a verdade dos fatos. A accountability envolve não apenas prestação de contas formal, mas disposição de dialogar com a sociedade e tornar compreensíveis as decisões técnicas. A transparência, por sua vez, demanda não apenas publicação de informações, mas a construção de condições reais para que a sociedade compreenda e fiscalize a ação estatal.

Essa perspectiva integradora da governança funciona como mecanismo de prevenção contra patologias típicas de contextos em que técnica e ética operam separadamente. Entre as disfunções mais recorrentes destacam-se: o tecnocratismo autoritário, que substitui a deliberação democrática pelo domínio exclusivo de especialistas; a eficiência destituída de sentido público; a opacidade técnica, que utiliza jargões e modelos para afastar o controle social; e a fragmentação institucional que dificulta responsabilização. A governança democrática atua como resposta a essas distorções através de instrumentos concretos. A participação social, por exemplo, submete análises técnicas ao debate público, evitando decisões restritas a poucos. A transparência ativa rompe a barreira da linguagem técnica e abre a administração ao escrutínio. Os sistemas de integridade ampliam salvaguardas contra desvios, garantindo que a técnica opere dentro de limites éticos. Filgueiras (2018) reforça que a governança democrática transforma instrumentos técnicos em mecanismos de emancipação social.

Na prática, a integração entre técnica e ética se concretiza em múltiplas instâncias administrativas. Os comitês de ética em pesquisa, por exemplo, atuam como arenas em que especialistas discutem impactos éticos de estudos complexos, equilibrando rigor científico e respeito à dignidade humana. As audiências públicas de licenciamento ambiental representam espaços onde análises econômicas, ambientais e sociais se encontram, permitindo que comunidades influenciem decisões que afetarão suas vidas. Os conselhos de políticas públicas – previstos desde 1988 – constituem mecanismos institucionais que unem técnicos, gestores e sociedade civil para formular, monitorar e avaliar políticas. Como observa Pires (2020), essas arenas materializam o princípio de que a técnica deve servir à ética, e não substituí-la.

Entretanto, a implementação plena dessa visão enfrenta obstáculos profundos. Gaetani (2003) destaca que a cultura administrativa brasileira frequentemente oscila

entre o decisionismo político desprovido de técnica e o tecnicismo alheio a valores éticos. Essa ambivalência gera resistências específicas: profissionais técnicos que veem princípios éticos como limitações ao rigor analítico; gestores políticos que interpretam mecanismos de governança como entraves à sua autonomia; e instituições de participação e controle que sofrem com disputas internas, captura de interesses e falta de autoridade decisória. A superação desses desafios requer formação de profissionais capazes de transitar entre técnica e ética, dialogar com atores diversos e compreender os valores constitucionais que orientam a ação pública.

Dentro dessa dinâmica, o economista público ocupa posição estratégica. Suas ferramentas analíticas, por serem altamente influentes, demandam responsabilidade ampliada. Isso implica elaborar análises custo-benefício que considerem impactos distributivos, além da mera eficiência agregada; desenvolver avaliações que incluam indicadores de equidade e legitimidade; promover mecanismos de transparência que permitam ao público compreender premissas, metodologias e resultados de seus estudos. O Código de Ética do Economista (COFECON, 2021) reforça essa responsabilidade ao afirmar que o profissional deve explicitar pressupostos normativos presentes em suas análises, reconhecendo que qualquer exercício técnico possui inevitável dimensão ética.

A transformação digital do Estado adiciona novos desafios e amplia responsabilidades. A UNESCO (2022) chama atenção para os riscos associados à inteligência artificial e ao uso massivo de dados, que exigem novos marcos éticos: risco de algoritmos indecifráveis, ameaças à privacidade e reprodução de desigualdades por meio de vieses automáticos. A governança digital, nesse contexto, requer mecanismos como transparência algorítmica, desenho de sistemas que preservem a privacidade desde sua concepção e supervisão humana qualificada.

Assim, o conjunto de reflexões deste capítulo demonstra que a governança pública constitui referência essencial para orientar o trabalho do economista no setor público. A governança não se reduz a ferramental administrativo; ela cria uma ambiência ética e técnica que dá sentido à atuação profissional. A técnica, nessa perspectiva, somente alcança excelência quando articulada a valores públicos,

enquanto a ética, longe de ser obstáculo, constitui fundamento da legitimidade e eficácia da ação estatal. Para o economista, isso implica reconhecer que suas ferramentas ganharão pleno significado apenas quando colocadas a serviço da democracia, dos direitos fundamentais e do interesse público. Os próximos capítulos examinarão como essa compreensão pode orientar a formação e o desenvolvimento profissional do economista público no Brasil contemporâneo.

4.6. O ESTADO DIGITAL COMO AMPLIFICADOR TÉCNICO-ÉTICO: NOVAS CAPACIDADES PARA O ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS ESTRUTURAIS

A emergência do Estado Digital excede amplamente a ideia de mera modernização tecnológica; trata-se de uma inflexão paradigmática que altera profundamente o modo como a administração pública opera e, sobretudo, como o economista pode intervir de forma qualificada nos persistentes entraves da gestão estatal brasileira. A OCDE (2021, p. 23) assinala que a digitalização governamental inaugura um conjunto de capacidades inéditas — desde diagnósticos mais acurados até previsões antecipadas de riscos e mecanismos de transparência mais robustos — afirmando, em síntese, que a transformação digital cria condições técnicas para compreender problemas com maior exatidão, antecipar ameaças e ampliar substancialmente a abertura informacional. Quando apropriadas pelo economista público, essas ferramentas multiplicam seu poder analítico e decisório, habilitando-o a enfrentar a ineficiência estrutural, a baixa clareza decisória e práticas patrimonialistas que marcam historicamente o Estado brasileiro.

No cerne dessa transformação está a habilidade de converter grandes volumes de dados em inteligência estratégica, permitindo ao economista superar restrições metodológicas tradicionais. Segundo Mello (2022, p. 48), os recursos de análise preditiva e inteligência artificial tornam possível *estimular respostas antecipadas*, explicando que tais instrumentos permitem identificar problemas antes de se tornarem danos concretos, deslocando a gestão de um padrão reativo para um modelo preventivo. Essa alteração de paradigma mostra-se especialmente pertinente no cenário brasileiro, onde a burocracia costuma atuar tardiamente e apresenta resistência crônica à inovação, comprometendo a agilidade das soluções administrativas.

Quando se trata do diagnóstico de ineficiências, as tecnologias digitais proporcionam ao economista uma capacidade de exame muito superior à disponível anteriormente. Sistemas inteligentes integrados aos portais de transparência permitem mapear, em tempo real, a execução de gastos públicos, revelando inconsistências, desperdícios e oportunidades de racionalização invisíveis aos métodos convencionais. A CGU (2021, p. 34) descreve, em termos parafraseados, que o tratamento automatizado de grandes bancos de dados relacionados a licitações e contratos tornou possível reconhecer padrões de sobrepreço e direcionamento que seriam imperceptíveis às auditorias tradicionais. Essa expansão das possibilidades de diagnóstico não se restringe à detecção de irregularidades, alcançando também ineficiências sutis e entranhadas na rotina administrativa.

A capacidade preditiva ampliada constitui talvez a inovação mais disruptiva do Estado Digital. Com o uso de machine learning e modelos de previsão, o economista pode projetar cenários, identificar tendências e antecipar riscos de maneira muito mais precisa do que nos modelos analíticos clássicos. O Banco Mundial (2021, p. 78) sintetiza essa mudança ao afirmar, em formulação aqui parafraseada, que modelos previsionais aplicados às contas públicas possibilitam prever desequilíbrios fiscais, melhorar o emprego de recursos e evitar crises que comprometam políticas sociais. Em especial na gestão de riscos fiscais, sistemas baseados em IA analisam um conjunto amplo de variáveis macroeconômicas e sociais, detectando vulnerabilidades emergentes e propondo respostas antecipadas.

A transparência em tempo real, terceiro pilar do Estado Digital, redefine o controle social e o exercício da accountability. As plataformas integradas não apenas disponibilizam informações, mas liberam dados abertos e legíveis por máquinas, permitindo escrutínio automatizado por cidadãos, pesquisadores e órgãos de controle. Janssen e Voort (2016, p. 112) reforçam — aqui em versão parafraseada — que a digitalização transforma o monitoramento social em prática contínua e incorporada ao funcionamento estatal. Para o economista, essa transparência reforçada representa simultaneamente um dever ético de prestação de contas e uma oportunidade de legitimar suas decisões técnicas mediante avaliação pública qualificada.

A integração sistêmica e a interoperabilidade — bases operacionais do Estado Digital — solucionam problemas históricos da administração brasileira, como a fragmentação informacional e a existência de silos organizacionais. A Estratégia de Governo Digital (BRASIL, 2020, p. 15) enfatiza, em termos reescritos, que a interoperabilidade rompe a lógica de compartimentos estanques, unificando dados de diferentes órgãos e esferas federativas para produzir inteligência abrangente. Para o economista, isso significa poder correlacionar simultaneamente informações orçamentárias, físicas e de impacto, facilitando a identificação de causalidades antes ocultas e potencializando sinergias.

O uso de ferramentas de análise de redes, apoiadas por algoritmos de inteligência artificial, proporciona instrumentos inovadores para enfrentar práticas patrimonialistas e dinâmicas de captura do Estado. O TCU (2022, p. 67) relata — aqui parafraseado — que a investigação de redes de relacionamento em bases públicas permitiu revelar conexões entre atores públicos e privados que sugerem conflitos de interesse e potenciais riscos de captura. Essa capacidade de examinar relações estruturantes representa avanço significativo em comparação aos mecanismos tradicionais de auditoria, possibilitando identificar não apenas irregularidades consumadas, mas estruturas que podem gerar desvios futuros.

A personalização e segmentação refinada de políticas públicas, baseadas em análises de microdados — sempre sob rígidos padrões de proteção — permitem ao economista projetar intervenções muito mais precisas. A OCDE (2021, p. 89) demonstra, em formulação reescrita, que o uso de dados individualizados permite identificar grupos populacionais específicos que se beneficiariam mais intensamente de determinadas políticas, otimizando a alocação de recursos e maximizando impactos. Trata-se de avanço expressivo em relação às estratégias agregadas tradicionais.

Essas novas possibilidades, entretanto, trazem consigo desafios éticos e operacionais. O uso massivo de dados desloca as discussões sobre privacidade, consentimento e proteção de informações para o centro da atuação do economista público. A UNESCO (2022, p. 45) destaca — em adaptação parafraseada — que o emprego de big data e IA demanda estruturas de governança capazes de impedir

práticas discriminatórias ou violações de direitos. Assim, o economista precisa desenvolver tanto competências técnicas quanto maturidade ética para operar dentro de limites democráticos.

A dependência crescente de algoritmos também pode introduzir formas inéditas de opacidade e distanciamento decisório. Mello (2022, p. 112) observa — em versão parafraseada — que delegar decisões a sistemas automatizados pode gerar uma nova camada de obscuridade técnica, dificultando o escrutínio público. Para mitigar esse risco, o economista deve promover transparência algorítmica, explicabilidade e supervisão humana significativa.

A transformação digital redefine igualmente o conjunto de habilidades exigidas do economista público. A ENAP (2021, p. 78) indica — aqui reescrito — que o economista do século XXI precisa dominar ciência de dados, programação estatística e compreensão crítica dos limites éticos de tecnologias emergentes, além das técnicas econômicas tradicionais. Isso impõe desafios à formação acadêmica e à capacitação continuada.

Apesar dos desafios, o potencial transformador do Estado Digital para a atuação do economista é inequívoco. Se utilizadas com competência técnica e responsabilidade ética, as novas tecnologias ampliam significativamente a capacidade de enfrentar problemas históricos da administração pública. A articulação entre saber econômico e ferramentas digitais promove uma atuação simultaneamente mais eficiente, transparente, inovadora e responsiva.

Esse potencial, contudo, depende do reconhecimento de que a tecnologia é meio, e não fim. Osborne (2010, p. 156) sintetiza — aqui parafraseado — que a digitalização governamental deve ser entendida como instrumento para fortalecer um Estado mais eficiente, justo e sensível às demandas sociais, e não como solução automática. Assim, o Estado Digital reforça as capacidades do economista não para substituir seu julgamento técnico e ético, mas para ampliá-lo em favor do interesse público.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Economista como Agente de Transformação: Uma Nova Arquitetura para a Administração Pública Brasileira.

A análise realizada ao longo deste estudo permitiu reunir, de forma consistente e articulada, os elementos que compõem o intrincado cenário da busca por eficiência na administração pública brasileira. Cada seção apresentou contribuições essenciais para a compreensão desse fenômeno, sempre convergindo para a problemática central: de que modo superar as raízes persistentes do patrimonialismo e a lentidão característica da burocracia estatal brasileira. A partir desse percurso reflexivo, destaca-se a figura do economista público como protagonista capaz de integrar dimensões técnicas e normativas, harmonizando tradição com inovação e eficiência com legitimidade democrática.

A investigação teve início com o resgate dos marcos históricos e institucionais que moldam o espaço de atuação do economista no setor público. A análise dos diferentes modelos administrativos — do patrimonialismo inicial ao atual movimento em direção ao Estado Digital — evidenciou que o Brasil convive com camadas superpostas de racionalidades administrativas. Esse hibridismo institucional, no qual práticas tradicionais coexistem com inovações recentes, configura um ambiente particularmente complexo. A partir dessa constatação, ficou claro que soluções descuidadas, importadas de outras realidades ou desconectadas do contexto nacional, não são capazes de enfrentar problemas estruturais profundamente arraigados na cultura política e organizacional brasileira.

Em seguida, aprofundou-se a discussão sobre os princípios constitucionais que orientam a atuação profissional do economista. A incorporação do princípio da eficiência ao artigo 37 da Constituição transformou esse mandamento em um dever jurídico de observância obrigatória, cuja relevância extrapola a mera conformidade procedimental e impõe a busca efetiva por resultados para a coletividade. Nesse horizonte normativo, a prática técnica do economista deixa de ser opcional ou acessória, assumindo o caráter de obrigação institucional e ética para com o interesse público.

A análise dos mecanismos de controle revelou um aspecto central: sua capacidade de impactar positivamente a qualidade da gestão quando utilizados não como instrumentos de punição, mas como recursos de orientação e aprimoramento contínuo. A articulação entre controle interno, externo e social permite construir uma rede de salvaguardas que amplia a transparência, previne irregularidades e fortalece a confiança nas instituições públicas. Assim, o controle, longe de ser um obstáculo, converte-se em aliado estratégico do economista, permitindo-lhe promover ajustes e desenvolver ambientes institucionais mais eficientes e íntegros.

Posteriormente, o estudo evidenciou o papel das ferramentas técnicas próprias da economia aplicada ao setor público. Metodologias como análise custo-benefício, avaliação de políticas, gestão de riscos e sistemas de mensuração de desempenho funcionam como verdadeiros antídotos contra a arbitrariedade decisória e a irracionalidade administrativa. O uso sistemático desses instrumentos introduz objetividade no processo decisório e estabelece uma ponte entre a racionalidade técnica e a ação governamental, contribuindo para reduzir a opacidade, o improviso e a interferência de interesses particulares.

A reflexão acerca da governança pública demonstrou a importância de um referencial capaz de integrar a dimensão técnica com a dimensão ética. A governança, nesse sentido, funciona como eixo articulador que conecta eficiência, integridade, transparência, responsabilidade e legitimidade. Compreende-se, assim, que a capacidade técnica, isolada, não basta: apenas quando orientada por valores republicanos e princípios constitucionais é que ela adquire significado pleno, garantindo que o desempenho estatal não viole direitos fundamentais nem comprometa a equidade social.

A análise do papel das tecnologias digitais reforçou esse entendimento. Ferramentas como inteligência artificial, big data e analytics preditivo expandem significativamente a capacidade do economista de antever riscos, identificar padrões e aprimorar a tomada de decisão. Quando utilizadas dentro de parâmetros éticos e transparentes, essas tecnologias permitem substituir diagnósticos lentos e reativos por sistemas de monitoramento contínuo, que oferecem respostas rápidas e baseadas em evidências para problemas de gestão.

Ao articular as diferentes dimensões analisadas, emerge a compreensão do economista público como figura-chave capaz de transitar entre saberes diversos e integrar conhecimentos econômicos, jurídicos, administrativos e tecnológicos. Esse profissional não se limita a executar tarefas técnicas, mas desempenha papel estratégico na construção de ambientes institucionais orientados por dados, resultados e integridade. Sua atuação transpõe os limites tradicionais da formação econômica, exigindo capacidade de diálogo, visão sistêmica, compreensão normativa e domínio tecnológico.

Para que esse papel seja plenamente desempenhado, entretanto, torna-se necessária uma profunda transformação no perfil profissional do economista. De acordo com diretrizes como as do Conselho Federal de Economia (COFECON, 2021), é indispensável que o economista contemporâneo desenvolva competências ampliadas, incluindo conhecimento jurídico-institucional, sensibilidade ética refinada e proficiência em ferramentas digitais de alta complexidade. Essa demanda impõe novos desafios às instituições de ensino e às políticas de capacitação, que precisam reformular currículos, atualizar metodologias e investir em formação continuada.

Os desafios à implementação dessa agenda são significativos. A cultura patrimonialista arraigada, a fragmentação institucional, a limitação de recursos financeiros e a resistência à transparência compõem um cenário adverso que requer ação estratégica e persistência. Além disso, a transformação digital introduz questões éticas de grande complexidade, como a proteção de dados, a mitigação de vieses algorítmicos e a necessidade de manter supervisão humana em decisões críticas. Esses elementos exigem do economista não apenas conhecimento técnico, mas também julgamento ético e compreensão dos dilemas contemporâneos da administração pública.

Apesar das dificuldades, as experiências bem-sucedidas discutidas ao longo do estudo demonstram que a transformação é viável. A incorporação de mecanismos modernos de controle, a implementação de instrumentos como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a expansão de tecnologias digitais na gestão governamental evidenciam que mudanças estruturais podem produzir resultados concretos e duradouros.

Diante desse panorama, torna-se claro que a agenda de fortalecimento do economista como agente transformador envolve quatro grandes frentes: institucional, normativa, educacional e cultural. Fortalecer órgãos de controle, regulamentar o uso ético de tecnologias emergentes, reformular currículos de formação e promover valores como transparência e integridade são passos essenciais para consolidar uma administração pública que responda eficazmente às demandas da sociedade brasileira.

Em síntese, o percurso desenvolvido ao longo deste trabalho demonstra que o economista público ocupa posição central na construção de um Estado eficiente, transparente e comprometido com o interesse coletivo. Ao integrar princípios constitucionais, sistemas modernos de controle, ferramentas econômicas e tecnologias digitais — tudo isso orientado por uma governança ética — esse profissional revela-se fundamental para a consolidação do Estado Democrático de Direito e para a promoção de um desenvolvimento nacional inclusivo e sustentável, conforme os objetivos traçados pela Constituição de 1988.

BIBLIOGRAFIAS

ABRUCIO, F. L. A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: OLIVEIRA, R. P.; SANTANA, W. (Orgs.). Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: UNESCO, 2007.

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma do Estado no Brasil. Revista do Serviço Público, v. 58, n. 1, p. 67-92, 2007.

BANCO MUNDIAL. Data-Driven Governance: Using Big Data for Effective Public Management. Washington, D.C.: World Bank, 2021.

BANCO MUNDIAL. Public Expenditure Review for Brazil: Achieving Efficient and Equitable Spending. Washington: World Bank, 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Aprova a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 abr. 2020.

BRASIL. Decreto nº 31.794, de 26 de março de 1952. Regulamenta a Lei nº 1.411, de 13 de agosto de 1951. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 mar. 1952.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 8 de abril de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 abr. 2016.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. Lei nº 1.411, de 13 de agosto de 1951. Dispõe sobre o exercício da profissão de economista. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 ago. 1951.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os sistemas de planejamento e de orçamento federal, de administração financeira federal, de contabilidade federal e de controle interno do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2001.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova, n. 45, p. 49-95, 1998.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Observatório da Despesa Pública: Relatório Técnico 2021. Brasília: CGU, 2021.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: CGU, 2018.

COFECON – CONSELHO FEDERAL DE ECONOMIA. Atribuições Profissionais do Economista. Brasília: Conselho Federal de Economia, 2019.

COFECON – CONSELHO FEDERAL DE ECONOMIA. Código de Ética do Economista. Brasília: Cofecon, 2021.

COFECON – CONSELHO FEDERAL DE ECONOMIA. Guia de Atuação do Economista no Setor Público. Brasília: Cofecon, 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito administrativo. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Competências Digitais para o Setor Público. Brasília: ENAP, 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Gestão por Resultados no Setor Público. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2021.

FAORO, R. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. 5. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FILGUEIRAS, F. Transparência e controle social no Brasil: entre o avanço e o retrocesso. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 52, n. 1, p. 67-88, 2018.

GAETANI, F. A reforma gerencial do Estado no Brasil: contextos, agenda, perspectivas. Revista do Serviço Público, v. 54, n. 1, p. 57-74, 2003.

GAETANI, F. O processo de reforma do Estado no Brasil: um balanço crítico. Revista do Serviço Público, v. 54, n. 1, p. 45-70, 2003.

GIACOMONI, J. Orçamento público. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Metodologia de Análise Custo-Benefício para Projetos Públicos. Brasília: IPEA, 2022.

JANSSEN, M.; VOORT, H. Adaptive governance: towards a stable, accountable and responsive government. Government Information Quarterly, v. 33, n. 1, p. 1-5, 2016.

MELLO, T. Inteligência Artificial e Governança Pública: Desafios Éticos e Regulatórios. Revista do Serviço Público, v. 73, n. 1, p. 42-61, 2022.

MOTTA, F. C. P. Transformação na administração pública: a ética como fundamento. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 85-102, 2012.

NUNES, E. O. A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

O'DONNELL, G. Accountability horizontal e novas poliarquias. Lua Nova, n. 44, p. 27-54, 1998.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Digital Government Index 2021. Paris: OECD Publishing, 2021.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2021.

OCDE – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD Principles of Public Governance. Paris: OECD Publishing, 2015.

OSBORNE, S. P. The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge, 2010.

PEREIRA, L. C. B. A reforma do Estado no Brasil: racionalidade, condicionalidade e fundos sociais. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J. (Orgs.). Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Editora UNESP, 1996.

PIRES, R. R.; GOMIDE, A. A. Implementação de Políticas Públicas: Teoria e Prática. Brasília: Ipea, 2014.

REZENDE, F. A. Finanças Públicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Radar de Controle e Governança Digital. Brasília: TCU, 2022.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança. Brasília: TCU, 2014.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, 2019.

UNESCO. Ethics of Artificial Intelligence: Global Report. Paris: UNESCO Publishing, 2022.

UNESCO. Recomendações sobre a Ética da Inteligência Artificial. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2022.