



# Governança para a competitividade da indústria brasileira

# 1

**Mapa Estratégico**  
DA INDÚSTRIA 2013-2022  
UMA AGENDA PARA A COMPETITIVIDADE

 PROPOSTAS DA INDÚSTRIA  
**Eleições 2014**

# **Governança para a competitividade da indústria brasileira**

**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

**PRESIDENTE**

*Robson Braga de Andrade*

**1º VICE-PRESIDENTE**

*Paulo Antonio Skaf (licenciado)*

**2º VICE-PRESIDENTE**

*Antônio Carlos da Silva*

**3º VICE-PRESIDENTE**

*Flavio José Cavalcanti de Azevedo (licenciado)*

**VICE-PRESIDENTES**

*Paulo Gilberto Fernandes Tigre*

*Alcantaro Corrêa*

*José de Freitas Mascarenhas*

*Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira*

*Rodrigo Costa da Rocha Loures*

*Roberto Proença de Macêdo*

*Jorge Wicks Côrte Real (licenciado)*

*José Conrado Azevedo Santos*

*Mauro Mendes Ferreira (licenciado)*

*Lucas Izoton Vieira*

*Eduardo Prado de Oliveira*

*Alexandre Herculano Coelho de Souza Furlan*

**1º DIRETOR FINANCEIRO**

*Francisco de Assis Benevides Gadelha*

**2º DIRETOR FINANCEIRO**

*João Francisco Salomão*

**3º DIRETOR FINANCEIRO**

*Sérgio Marcolino Longen*

**1º DIRETOR SECRETÁRIO**

*Paulo Afonso Ferreira*

**2º DIRETOR SECRETÁRIO**

*José Carlos Lyra de Andrade*

**3º DIRETOR SECRETÁRIO**

*Antonio Rocha da Silva*

**DIRETORES**

*Olavo Machado Júnior*

*Denis Roberto Baú*

*Edílson Baldez das Neves*

*Jorge Parente Frota Júnior*

*Joaquim Gomes da Costa Filho*

*Eduardo Machado Silva*

*Telma Lucia de Azevedo Gurgel*

*Rivaldo Fernandes Neves*

*Glauco José Côrte*

*Carlos Mariani Bittencourt*

*Roberto Cavalcanti Ribeiro*

*Amaro Sales de Araújo*

*Sergio Rogerio de Castro (licenciado)*

*Julio Augusto Miranda Filho*

**CONSELHO FISCAL**

**TITULARES**

*João Oliveira de Albuquerque*

*José da Silva Nogueira Filho*

*Carlos Salustiano de Sousa Coelho*

**SUPLENTES**

*Célio Batista Alves*

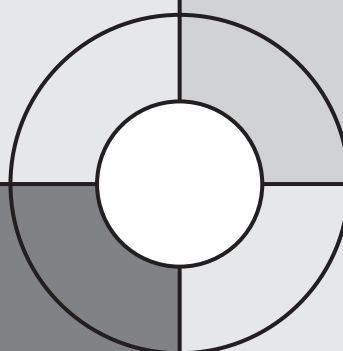
*Haroldo Pinto Pereira*

*Francisco de Sales Alencar*



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



# Governança para a competitividade da indústria brasileira

# 1

## Mapa Estratégico

DA INDÚSTRIA 2013-2022

UMA AGENDA PARA A COMPETITIVIDADE

BRASÍLIA, 2014



PROPOSTAS DA INDÚSTRIA  
Eleições 2014

©2014. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

**CNI**

**Diretoria de Políticas e Estratégia – DIRPE**

FICHA CATALOGRÁFICA

---

C748g

Confederação Nacional da Indústria.  
Governança para a competitividade da indústria Brasileira. – Brasília : CNI,  
2014.

43 p. : il. – (Propostas da indústria eleições 2014 ; v. 1)

1. Indústria brasileira. 2. Governança. 3. Competitividade. I. Título. II. Série.

CDU: 339.137 (81)

---

**CNI**

*Confederação Nacional da Indústria*

*Setor Bancário Norte*

*Quadra 1 – Bloco C*

*Edifício Roberto Simonsen*

*70040-903 – Brasília – DF*

*Tel.: (61) 3317-9000*

*Fax: (61) 3317-9994*

*<http://www.cni.org.br>*

**Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC**

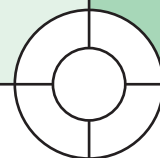
*Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992*

*[sac@cni.org.br](mailto:sac@cni.org.br)*

O **Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022** apresenta diretrizes para aumentar a competitividade da indústria e o crescimento do Brasil. O Mapa apresenta dez fatores-chave para a competitividade e este documento é resultado de um projeto ligado ao fator-chave Eficiência do Estado.





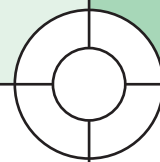


# SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO .....	9
APRESENTAÇÃO .....	15
1 O QUE SE ENTENDE POR GOVERNANÇA PARA A COMPETITIVIDADE? .....	17
2 POR QUE É TÃO DIFÍCIL FAZER A AGENDA DA COMPETITIVIDADE AVANÇAR? .....	19
3 SETE LIÇÕES EXTRAÍDAS DA EXPERIÊNCIA NACIONAL E INTERNACIONAL .....	21
4 PRINCÍPIOS PARA O FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA .....	25
5 MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	27
6 RECOMENDAÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ DA AGENDA DA COMPETITIVIDADE .....	29
ANEXO A – LISTA DE ENTREVISTADOS .....	35
BIBLIOGRAFIA .....	37
LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014 .....	41







## SUMÁRIO EXECUTIVO

**O desafio central é avançar na agenda da competitividade.** A questão essencial da competitividade da economia brasileira não é de diagnóstico, mas de governança.

**Fazer a agenda da competitividade acontecer não é fácil.** Envolve vários e diferentes atores, com interesses nem sempre convergentes. A maior parte das ações dessa agenda inclui mais de um ministério ou agência de governo, alcança outros poderes e envolve a iniciativa privada. Essas dificuldades são amplificadas pela estrutura decisória setorializada e fragmentada do setor público brasileiro.

**Os instrumentos tradicionais de política não dão conta de tamanho desafio, nem são capazes de superar os atuais entraves à competitividade em tempo razoável.** Reformas que aprimorem a estrutura organizacional do governo, por mais desejáveis que estas possam ser, não superam os desafios que dificultam fazer avançar esta agenda.

**Um aumento significativo e mais rápido da competitividade demanda uma nova governança** capaz de estabelecer novos padrões de articulação e cooperação entre atores governamentais, empresariais e políticos, regular e coordenar essas interações com vistas a superar os gargalos de competitividade do país.

**Não há modelo único de governança desta agenda.** Cada situação exige um modelo adequado ao seu contexto e à cultura governamental vigente. Assim, neste momento, o que se propõe é um **conjunto de diretrizes para a governança da agenda da competitividade.**

## **PRINCIPAIS ENTRAVES PARA FAZER AVANÇAR A AGENDA DA COMPETITIVIDADE**

**Nenhum governo será capaz de fazer avançar a competitividade do país se não atuar decisivamente na governança da agenda.** Os principais entraves relacionados à governança com impacto direto no avanço da agenda da competitividade estão descritos a seguir:

- **Dificuldade do governo de definir e seguir prioridades.** Não há clara explicitação dos resultados esperados para o país no campo da competitividade. Em geral, as políticas abarcam um número grande de medidas e as prioridades variam muito em função da conjuntura.
- **Fragmentação da agenda.** A agenda da competitividade, dada a sua natureza, envolve diversos agentes governamentais, com as ações se fragmentando entre eles. A estrutura administrativa do Estado, organizada setorialmente, em geral, prioriza as agendas setoriais, lideradas pelo ministro da área. É, assim, avessa à coordenação.
- **Ausência de mecanismos efetivos e ágeis de coordenação.** Na falta destes, cada órgão acaba limitando sua ação às políticas e instrumentos sob seu controle e capacidade de decisão, o que induz à formação de iniciativas e programas setorializados e não integrados. Isso reforça a fragmentação das agendas.
- **Falta de clareza.** Os objetivos, os resultados e os beneficiários das ações, em geral, não são claros. As metas, quando existentes, são pouco críveis ou subestimadas. É difícil identificar se o conjunto de esforços é coerente e suficiente para superar os gargalos ao qual se propõe.
- **Capacidade técnica insuficiente.** Formular bons projetos e consistentes com os desafios da agenda da competitividade requer elevada capacidade técnica e organizacional. Não é suficiente definir metas, é fundamental detalhar a estratégia para atingi-las, alocar os recursos necessários, articular as partes interessadas e estabelecer as responsabilidades; sem isso, os projetos acabam por não alcançar seus objetivos.
- **Foco no procedimento burocrático ao invés do resultado.** A administração e os controles públicos são fortemente voltados para os meios e procedimentos. Não há incentivos adequados ao alcance dos resultados finalísticos e à inovação necessária para superar restrições e acelerar ações.

- **Ausência de monitoramento dos resultados.** A falta de monitoramento e avaliação dos resultados não permite a identificação de restrições e a realização de ajustes e correções de rumo, bem como readaptações a novas circunstâncias.
- **Relação frágil entre os setores público e privado.** Dada sua natureza e complexidade, a agenda da competitividade só poderá ser enfrentada com êxito se houver estreita articulação público-privada, transparência, circulação de informações e, sobretudo, confiança entre empresários e governo.

## PRINCÍPIOS PARA O FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA

Três princípios devem reger o funcionamento da instância de governança da competitividade:

- 1 **Transparência e accountability:** as decisões tomadas e os critérios que as fundamentam deverão ser de conhecimento público com efetiva responsabilização pelos resultados. O processo de prestação de contas às partes interessadas deverá ser permanente;
- 2 **Publicidade:** as decisões devem ser amplamente divulgadas junto à sociedade, particularmente, aos atores diretamente interessados; e
- 3 **Mensuração:** ter presente a importância de examinar e avaliar as decisões e ações com base nos custos e benefícios decorrentes.

## MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA AGENDA DA COMPETITIVIDADE

**O desafio último da governança é tornar a busca por competitividade uma bandeira da sociedade e uma atribuição perene do Estado**, quaisquer que sejam os partidos políticos envolvidos.

A implantação de uma agenda da competitividade pode trazer consigo resistências. Por isso, a governança deve se preocupar em ter uma estratégia de comunicação que possibilite dialogar com a população.

A comunicação deverá ressaltar que a busca da competitividade não se confunde com agendas protecionistas e corporativas. Evidenciar que a competitividade significa também maior cooperação e inovação. Demonstrar que maior competitividade permite ganhos de bem-estar da população, com acesso a produtos e serviços de maior qualidade, com menor preço.

## Recomendações

**Estruturar e implantar um modelo de governança da agenda da competitividade** capaz de negociar com as partes interessadas, regular e coordenar as ações e políticas essenciais à agenda da competitividade do país. Ressalte-se que nova governança não significa substituir qualquer instância pública ou privada, mas aprimorar e complementar o arcabouço existente para possibilitar o enfrentamento de questões cruciais para a competitividade.

**A formalização de uma instância de governança específica** é ponto central deste modelo. Seu *locus* institucional deve ser definido em função do estilo de governar do presidente e do modelo organizacional de gestão adotado.

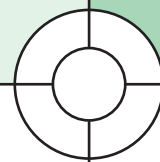
A governança da agenda da competitividade deve levar em conta as seguintes **diretrizes para a sua implementação**:

- 1 Ser prioridade presidencial**, anunciada para dentro e fora do governo e traduzida em objetivos, metas e modelo de governança e de gestão que permita alcançá-los.
- 2 Ter liderança executiva reconhecida.** Nomeada pelo presidente da República, a liderança executiva deve ser reconhecida pela competência técnica e política, não apenas sobre o tema da competitividade, mas também sobre o funcionamento da máquina administrativa.
- 3 Ter estrutura enxuta**, com membros dos setores público e privado, permanentes e circunstanciais, apoiados por um pequeno número de técnicos, requisitados para trabalhar em tempo integral. Não se pode cair na armadilha de inflar o grupo com participações não essenciais.
- 4 Ter caráter decisório** em termos políticos e administrativos. Dotada de capacidade de orientar e influenciar os rumos das políticas e acelerar as iniciativas.
- 5 Ter capacidade de ação.** A instância de governança deve contar com instrumentos que lhe permita atuar de modo célere e intensivo nos temas fundamentais que agem sobre a competitividade e exigem elevado nível de coordenação de agentes públicos e privados. Nesses temas, é fundamental a mobilização dos melhores recursos técnicos disponíveis tanto no setor público como no privado.
- 6 Definir foco e prioridades para ação.** A governança da agenda da competitividade não se ocupa de toda a agenda, mas dos seus elementos estruturantes.

Concentra-se nos desafios alinhados com os objetivos definidos pelo presidente. Atua nos programas e projetos com maior capacidade de contribuição para os resultados estabelecidos.

- 7 Incentivar a inovação organizacional.** Para superar restrições e acelerar resultados, é preciso inovar nos processos e nas iniciativas institucionais. Não se pode ficar refém de modelos e procedimentos rígidos. Este é um desafio difícil de ser enfrentado apenas por meio da melhoria ou da manutenção das ações em curso.
- 8 Priorizar objetivos passíveis de serem mensurados em prazos relativamente curtos.** Começar por ações que produzam resultados imediatos e de forte impacto, com amplo espectro de beneficiados e passíveis de apresentar resultados no curto prazo. Em geral, medidas de caráter mais horizontal, que demandem menor articulação dentro e fora do governo para a sua implementação.
- 9 Adotar sistemática de trabalho clara e objetiva.** Deve-se definir a missão e as atribuições de cada parte integrante da governança. Um plano de trabalho, com metas, responsabilidades e prazos definidos, e sistema de cobrança e consequências ampliam as chances de efetividade da ação e contribui para a credibilidade e reconhecimento da iniciativa junto a representantes do governo, empresários e opinião pública.
- 10 Monitorar as ações e avaliar resultados.** Monitorar as ações que impactam de forma significativa as metas e os resultados desejados. Avaliar resultados visando permitir readequações de ações, quando necessário.
- 11 Garantir a participação dos empresários.** Desde o início, o setor privado deve ser envolvido de diversas formas. Ele deve ser auscultado, mobilizado, incitado a formular propostas e a formar parcerias na busca de soluções que sejam mais consistentes e duráveis.





# APRESENTAÇÃO

**O desafio central é avançar na agenda da competitividade.** A questão essencial da competitividade da economia brasileira não é de diagnóstico, mas de governança. Os principais elementos de uma agenda para elevar a competitividade da economia brasileira são conhecidos.

**Fazer a agenda da competitividade acontecer não é fácil.** Envolve vários e diferentes atores, com interesses nem sempre convergentes. Muitas vezes, requer inovações no desenho ou na forma de ação das iniciativas ou reformas que viabilizem sua adequada implementação. Essas dificuldades são amplificadas pela estrutura decisória setorializada e fragmentada do setor público brasileiro.

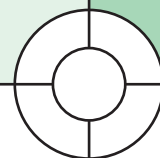
**Os instrumentos tradicionais de política não dão conta de tamanho desafio nem são capazes de superar os atuais entraves à competitividade em tempo razoável.** Não se trata apenas de realizar reformas que aprimorem a estrutura organizacional dos governos, por mais desejáveis que essas possam ser. É preciso criar novos arcabouços institucionais que possam assumir a responsabilidade de implementar, de forma previsível e disciplinada, as estratégias de longo prazo capazes de ampliar a competitividade da indústria.

**Um aumento significativo e mais rápido da competitividade demanda uma nova governança** capaz de estabelecer novos padrões de articulação e cooperação entre atores



governamentais, empresariais e políticos e regular e coordenar essas interações com vistas a superar os gargalos de competitividade do país.

**Não há modelo único de governança desta agenda.** Cada situação exige um modelo adequado ao seu contexto e à cultura governamental vigente. Assim, neste momento, o que se propõe é um **conjunto de diretrizes para a governança da agenda da competitividade.**



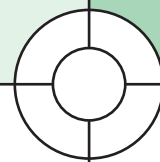
# 1 O QUE SE ENTENDE POR GOVERNANÇA PARA A COMPETITIVIDADE?

A maior parte das ações de uma agenda para a competitividade envolve mais de um ministério ou agência de governo, alcança outros poderes e envolve a iniciativa privada. Para seu sucesso, é necessário que todos atuem de maneira coordenada e tempestiva na busca de um objetivo comum.

**Governança para a competitividade** é o processo que estabelece padrões de articulação e cooperação entre atores governamentais, empresariais e políticos e os arranjos institucionais da agenda para a competitividade e que coordena e regula essas interações.

Deve contribuir para ampliar a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver os problemas essenciais à competitividade brasileira.





## 2 POR QUE É TÃO DIFÍCIL FAZER A AGENDA DA COMPETITIVIDADE AVANÇAR?

**A capacidade de o Estado coordenar e gerir agendas dispersas em vários ministérios e agências é fundamental para a geração de resultados.** A resolução dos gargalos da competitividade depende criticamente da qualidade dessa coordenação e gestão.

A primeira questão está relacionada à **dificuldade de definir objetivos e de seguir prioridades**. Em geral, as políticas são abrangentes e abarcam um enorme número de medidas, as prioridades variam em função da conjuntura ou são compreendidas de maneiras diferentes para cada um dos atores envolvidos. **A competitividade é uma agenda que requer clareza de objetivos e constância de propósitos ao longo do tempo, com prioridades e responsabilidades definidas.**

A ausência de uma estratégia compartilhada leva a uma **fragmentação das agendas e ao desperdício de esforços e recursos**. Não há consenso e explicitação dos resultados esperados para o país neste campo. Assim, o Ministério da Fazenda concentra seus esforços nos objetivos da política econômica, o BNDES, no financiamento a setores específicos, e o Banco Central, na política monetária. Ao mesmo tempo, a atual política industrial possui

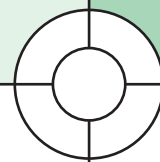
metas intermediárias, como a criação e o aperfeiçoamento de políticas de conteúdo local, a utilização do poder de compra do Estado e diversas políticas setoriais. Somada à estrutura administrativa setorial e avessa à coordenação do Estado, o resultado é a sobreposição de funções e objetivos conflitantes, com desperdício de esforços e recursos. **O desafio é fazer com que os diversos ministérios e órgãos atuem de maneira alinhada na busca de um objetivo comum.**

**A ausência de mecanismos efetivos e ágeis de coordenação** reforça a fragmentação das agendas. Em consequência, cada órgão acaba por restringir sua ação a políticas e instrumentos sob seu controle e capacidade de decisão, o que induz à formatação de programas e iniciativas setorializadas e não integradas.

**A insuficiente capacidade técnica e organizacional** em algumas áreas também é um entrave, pois resulta em projetos de baixa qualidade técnica e credibilidade. Muitas vezes, a formulação é imprecisa, **com objetivos, responsabilidades e públicos-alvos pouco claros e metas, quando existentes, pouco críveis ou subestimadas.** Por vezes, as metas são definidas, mas não se dá a devida atenção ao detalhamento da estratégia para atingi-las nem à alocação adequada de recursos e de responsabilidades. Em outras vezes, os programas são construídos sem a devida articulação com as partes interessadas e acabam não saindo do papel.

**A visão da administração e os controles públicos são fortemente voltados para os meios e procedimentos, e não para resultados. A ausência de monitoramento e avaliação dos resultados das políticas** em execução não permite ajustes e correções de rumo, bem como readaptações a novas circunstâncias. Dessa forma, não se conhecem os desvios ou entraves das ações para se agir com a devida celeridade.

Por fim, **a relação do setor público com o setor privado precisa ser aprimorada e intensificada.** A agenda da competitividade requer diálogo permanente e uma estreita articulação entre governo e iniciativa privada na elaboração e implementação das políticas e na cobrança de eficiência e eficácia das ações.



### 3 SETE LIÇÕES EXTRAÍDAS DA EXPERIÊNCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

A análise de processos voltados ao aumento da competitividade no Brasil e em outros países aponta para alguns fatores que contribuem para o sucesso da governança da agenda da competitividade:

- 1 Papel do presidente da República.** Dificilmente a agenda avançará sem o **envolvimento efetivo do presidente** e de uma **liderança forte**, empoderada pelo presidente, com reconhecimento técnico e que assuma a linha de frente da governança.

A iniciativa americana “National Partnership for Reinventing Government” tinha o presidente Clinton como principal incentivador, que nomeou o vice-presidente Al Gore como líder executivo. Isso atraiu grande atenção dentro do governo e sinalizou a importância do tema para a sociedade.

- 2 Objetivos claros.** Não há convergência possível sem uma **definição clara do objetivo a ser alcançado**, sem uma definição de Estado que oriente e estimule a convergência de esforços nas ações dos diferentes ministérios e da iniciativa privada.

Desde 2003, a Holanda desenvolve uma iniciativa de reforma regulatória reconhecida como uma das mais inovadoras na redução da burocracia. A iniciativa eliminou,

entre 2003 e 2007, 4 bilhões de euros com gastos burocráticos, o equivalente a uma redução de 25%. A principal razão para o sucesso foi a definição de metas claras e quantificáveis. Por ocasião do lançamento da iniciativa, a Holanda era o único país a adotar essa prática e vários países passaram a adotá-la depois disso<sup>1</sup>.

- 3 Simplicidade e foco no resultado.** O arranjo institucional adotado deve privilegiar e estimular o resultado. A eficácia dependerá da adoção de arcabouços simples, eficientes e ágeis, o que contribui para gerar credibilidade junto ao setor privado.

Em 2001, o governo brasileiro criou a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, uma resposta à crise de energia que havia no país. O resultado esperado era muito claro e preciso: evitar interrupções intempestivas ou imprevistas do fornecimento de energia elétrica. O arranjo institucional para enfrentar a crise era simples e poderoso: a Câmara de Gestão reuniu os principais atores governamentais e do setor de energia para que as decisões fossem tomadas em conjunto e em caráter terminativo. Isso deu agilidade ao processo e permitiu concentrar-se naquilo que faria a diferença para superar a crise energética.

- 4 Atribuições bem definidas.** A tarefa de coordenar diferentes instâncias, para que seja efetiva, requer o **estabelecimento de clara atribuição para cada órgão governamental** com influência direta no alcance do resultado desejado. As atribuições precisam estar alinhadas com o objetivo principal e serem claramente compreendidas pelos atores envolvidos.

- 5 Flexibilidade.** Para superar restrições e acelerar resultados, é preciso **innovar nos processos e nas iniciativas institucionais**. Não se pode ficar refém de modelos e procedimentos rígidos. Este é um desafio difícil de ser enfrentado apenas por meio da melhoria ou da manutenção das ações em curso.

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec é um exemplo positivo de atribuições bem definidas e inovação para acelerar os resultados. O desafio é mudar a matriz educacional brasileira em um tempo curto, pois os efeitos do crescimento demográfico não esperam e o país precisa aumentar sua produtividade.

Para isso, foram mobilizados os diversos atores da rede de ensino no que se refere à educação profissional e tecnológica, tanto do setor público como do privado (Ifets, Cefets, escolas agrotécnicas, escolas técnicas ligadas a universidades, Sistema S,

---

<sup>1</sup> DJANKOV, S.; LADEGAARD, P. 2010. Review of the Dutch administrative simplification programme. Washington, DC: World Bank.

redes estaduais de educação etc.), criando-se um novo modelo institucional e de governança, com a definição clara de cada um dos atores. Isso permitiu superar as pressões individuais de cada instituição e forneceu uma base organizativa para a expansão da rede. A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica responde pela coordenação do programa, mediante fóruns dentro da rede federal e interação estreita e frequente com os integrantes do sistema.

**6 Participação do setor privado.** Não há competitividade sem o setor privado. A **existência de um ambiente de estreita articulação entre o setor público e privado** é essencial.

A luta do Reino Unido para reduzir a burocracia e criar um ambiente favorável aos negócios é um caso de sucesso que envolve a participação ativa do setor privado desde seu início, em 1997. Naquele ano, foi criada uma força-tarefa (Better Regulation Task Force) ligada ao gabinete do primeiro ministro (Cabinet Office), composta por representantes do setor público, setor privado e de setores organizados da sociedade. A abrangência representativa da Comissão se justificava dado que seu objetivo era melhorar normas e leis que afetavam toda a sociedade. Em 2006, devido ao seu sucesso, a força-tarefa tornou-se permanente, com a criação da Better Regulation Commission<sup>2</sup>.

Mais recentemente, em 2013, o Primeiro-Ministro britânico, no âmbito da política de reduzir o impacto da regulação nos negócios (Better Regulation Executive), formou uma força-tarefa composta por 6 líderes empresariais para propor reformas regulatórias da Comunidade Europeia que impactassem significativamente os negócios britânicos. A força-tarefa elaborou um relatório com base nas opiniões de 110 empresas e grupos empresariais britânicos e de toda a Europa contendo as principais barreiras à competitividade, ao empreendedorismo, à expansão dos negócios e à inovação. O documento está sendo utilizado como base para as propostas de reforma regulatória na Comunidade Europeia<sup>3</sup>.

**7 Apropriação dos melhores recursos técnicos.** A importância e complexidade da agenda para a competitividade requer o emprego dos melhores recursos técnicos disponíveis tanto no setor público como no privado.

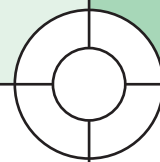
---

<sup>2</sup> Better Regulation Commission. Cabinet Office. UK. Better Regulation - from design to delivery. July 2010. (<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.self-and-co-regulation-literature.3257>)

<sup>3</sup> GOV.UK. Prime Minister's Office, 10 Downing Street & Department for Business, Innovation & Skills. Cut EU red tape: report from the Business Taskforce. Policy paper. October 2013 (<https://www.gov.uk/government/publications/cut-eu-red-tape-report-from-the-business-taskforce>).





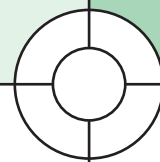


## 4 PRINCÍPIOS PARA O FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA

Três princípios devem reger o funcionamento da instância de governança da competitividade:

- **Transparência e accountability:** as decisões tomadas e os critérios que as fundamentam deverão ser de conhecimento público. O processo de prestação de contas às partes interessadas deverá ser permanente, com a indicação dos resultados alcançados e das ações em atraso ou não viabilizadas, de forma clara e objetiva;
- **Publicidade:** as decisões devem ser amplamente divulgadas junto à sociedade, particularmente aos atores diretamente interessados; e
- **Mensuração:** ter presente a importância de examinar e avaliar as decisões e ações com base nos custos e benefícios decorrentes.





## 5 MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

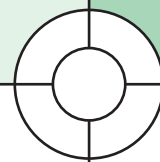
**O desafio último da governança é tornar a busca por competitividade uma bandeira da sociedade e uma atribuição perene do Estado**, quaisquer que sejam os partidos políticos envolvidos.

A implantação de uma agenda da competitividade pode trazer consigo resistências. Por isso, a governança deve se preocupar em ter uma estratégia de comunicação que possibilite dialogar com a população.

Foi assim na tradução e mobilização em torno da agenda representada pelo “Plano Real”, na decisão do país de combater a pobreza e a desigualdade e em todas as agendas que lograram êxito em propor questões estruturais ao avanço do país.

A comunicação deverá ressaltar que a busca da competitividade não se confunde com agendas protecionistas e corporativas. Evidenciar que a competitividade significa também maior cooperação e inovação. Demonstrar que maior competitividade permite ganhos de bem-estar da população, com acesso a produtos e serviços de maior qualidade, com menor preço.





## 6 RECOMENDAÇÕES PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ DA AGENDA DA COMPETITIVIDADE

**A competitividade deve se tornar uma prioridade presidencial**, anunciada para dentro e fora do governo e traduzida em objetivos, metas e modelo de governança e gestão. **A clara definição dos objetivos que se pretende alcançar e a possibilidade de mensurá-los em prazos relativamente curtos é um ponto-chave para a eficácia da governança.** É assim em diferentes países, a exemplo dos Estados Unidos, quando o governo organiza as chamadas forças-tarefa (*task forces*).

Transformar esta prioridade em resultados demanda **a criação de uma instância de governança específica** para a competitividade que leve em conta as seguintes diretrizes, fundamentadas em experiências e estudos nacionais e internacionais:

- **O presidente da República define e dá poderes a um líder executivo da governança**, o qual deve ter competência técnica e política reconhecidas. O sucesso da governança da competitividade requer um executivo que seja respeitado por seu conhecimento, não apenas do assunto específico, mas do funcionamento da máquina administrativa.

## TASK FORCE PARA A REINVENÇÃO DO GOVERNO

Uma força-tarefa é um grupo temporário estabelecido com o propósito de trabalhar em uma única tarefa definida. É um comitê especial, geralmente de especialistas, formado expressamente para estudar e agir sobre um determinado problema. A força-tarefa normalmente realiza algum tipo de diagnóstico para entender a situação atual, lista os principais problemas e avalia quais devem ser priorizados. Depois, a força-tarefa elabora uma série de soluções para cada problema.

Em 1993, o presidente Bill Clinton nomeou o vice-presidente Al Gore para uma força-tarefa denominada “National Partnership for Reinventing Government”, ou NPR, com o desafio de fazer o governo “funcionar melhor, custar menos e alcançar resultados com os quais os americanos se importassem”. A iniciativa é considerada a mais bem-sucedida em toda a história americana. A força-tarefa era composta por 250 funcionários públicos federais, estaduais e municipais, além de consultores privados, divididos em dois grupos: o primeiro tinha como foco as instituições governamentais individualmente; o segundo tinha o foco nos processos transversais de governo, como compras, orçamento e pessoal. Ao final de seis meses, cada grupo tinha o objetivo de gerar recomendações que levassem a uma melhoria tangível nos serviços governamentais à população.

Os resultados quantitativos foram expressivos: 426.200 funcionários públicos a menos entre 1993 e 2000 (18% do total), incluindo 78 mil gerentes a menos e redução de níveis hierárquicos; 640 mil páginas de normas internas a menos, incluindo 16 mil que impactavam as empresas; economia de US\$ 136 bilhões no orçamento.

- A instância de governança deve ter uma **estrutura enxuta, com membros do setor público e privado, permanentes e circunstanciais**, apoiados por um pequeno número de técnicos altamente qualificados, requisitados para trabalhar em tempo integral. Não se pode cair na armadilha de inflar o grupo com participações não essenciais. É preciso identificar os ministérios ou agências governamentais indispensáveis ao projeto como um todo e aqueles que participarão apenas de algumas etapas. Duas dimensões importantes não podem faltar: a jurídica e a comunicação.
- **O locus institucional da governança é uma decisão presidencial** adotada em função do estilo de governar do presidente e do modelo organizacional definido para a gestão. Pode estar, por exemplo, na Casa Civil, local tradicional de coordenação

governamental. Pode ser alocada no Ministério do Planejamento, onde se tem normalmente instrumentos e pessoal competente no planejamento e experiência na coordenação de ações e políticas governamentais. Ou então pode estar no MDIC, o ministério com atribuições específicas do desenvolvimento e da indústria. Também pode estar em um ente distinto, a ser criado pelo presidente, com a finalidade única e exclusiva de implementar a agenda da competitividade.

- A governança da agenda da competitividade deve se materializar em um **arranjo institucional de caráter decisório**, em termos políticos e administrativos. Não se trata de uma instância apenas consultiva, mas de um agente institucional que ocupe o centro decisório e que tenha capacidade de orientar e influenciar os rumos das políticas e acelerar as iniciativas.
- A adoção de um modelo de governança para a agenda da competitividade não visa substituir, de forma alguma, os ministérios na execução de suas atribuições essenciais, nem, muito menos, construir modelos complexos, com muitos participantes e baixa capacidade decisória. O que se deseja é constituir um **arcabouço integrado de ações conjuntas voltadas ao aumento da competitividade**.
- **É preciso definir o foco e as ações prioritárias.** A agenda da competitividade é ampla e a governança terá dificuldades se os objetivos a serem alcançados forem muitos. A governança da agenda da competitividade não se ocupa de toda a agenda, mas dos seus elementos estruturantes. Concentra-se nos desafios alinhados com os objetivos definidos pelo presidente. Atua nos programas e projetos com maior capacidade de contribuição aos resultados estabelecidos.
- As experiências indicam que uma boa prática é **começar por ações que produzam resultados imediatos e de forte impacto**, com amplo espectro de beneficiados. Deve-se privilegiar, assim, ações horizontais que demandem menor articulação dentro e fora do governo para sua implementação. A conquista da credibilidade será fundamental para a solução das questões mais complexas que, com o transcorrer do tempo, e na medida em que as primeiras metas tenham sido cumpridas, devem compor a agenda, ampliando-a com a incorporação de resultados e metas mais ousados.
- **Flexibilidade para superar restrições e acelerar resultados.** Não se pode ficar refém de modelos e procedimentos rígidos. Acelerar resultados neste campo implica inovar por meio da adoção de novos procedimentos e instrumentos sempre que os tradicionais se mostrarem insuficientes ou excessivamente burocráticos para a finalidade desejada, sem reduzir a qualidade das decisões e o envolvimento dos atores essenciais.

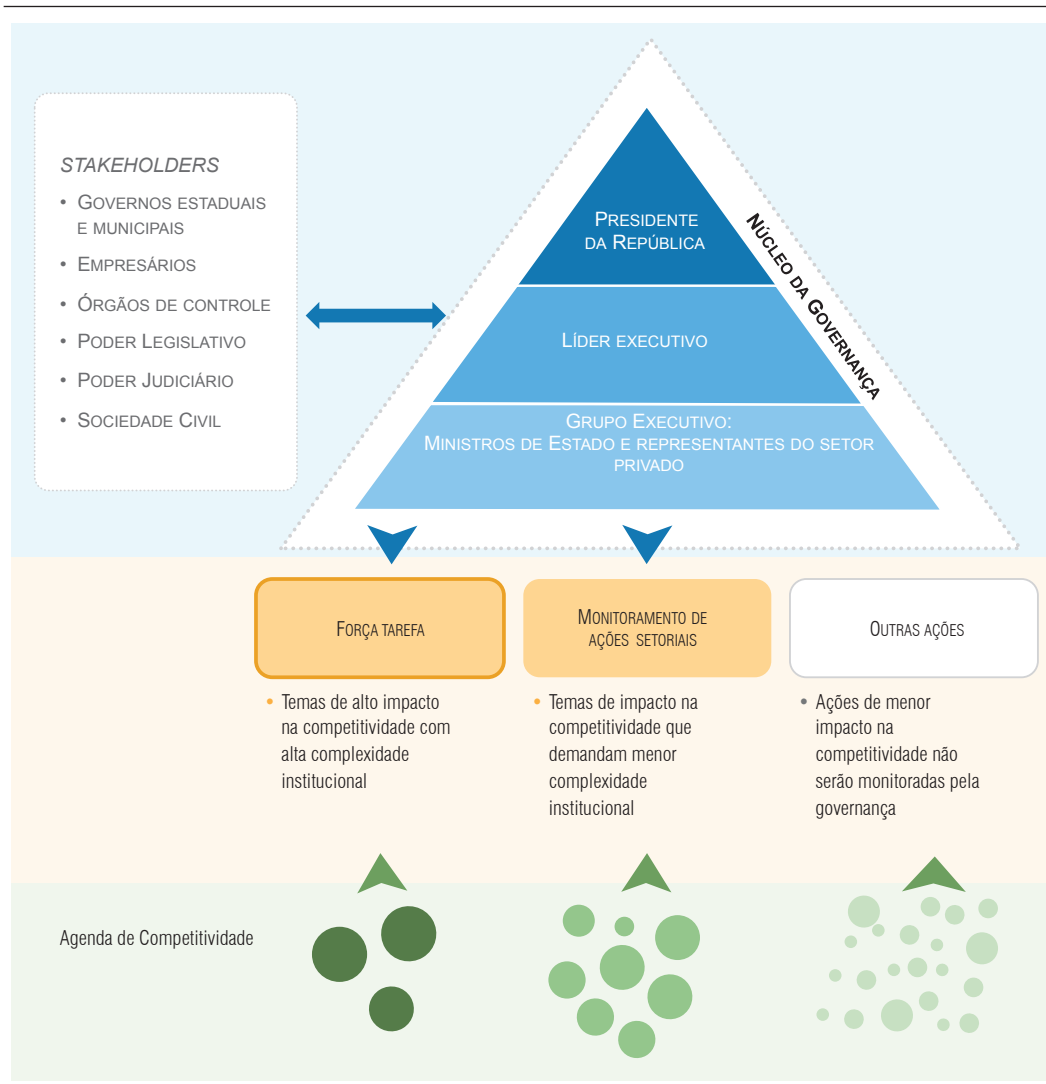


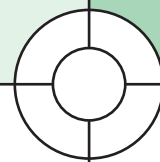
- A instância de governança deve adotar uma **sistemática de trabalho clara e objetiva**. As alçadas de decisão e responsabilidade devem estar bem definidas. Deve-se definir a missão, as atribuições de cada parte integrante da governança. Ter uma agenda precisa, exequível, com um plano de trabalho, com metas, responsabilidades e prazos definidos, e sistema de cobrança e consequências amplia a credibilidade e reconhecimento da iniciativa junto a representantes do governo, empresários e opinião pública.
- **O êxito da governança para a competitividade depende fundamentalmente da participação dos empresários**. Desde o início, o setor privado deve ser envolvido em diversas formas. Ele deve ser auscultado, mobilizado, incitado a formular propostas e a formar parcerias na busca de soluções que sejam mais consistentes e duráveis. Isso não significa que o governo abdique de suas responsabilidades em indicar o rumo do desenvolvimento, de adotar as medidas cabíveis e fazer as arbitragens necessárias, mas que o faz em parceria com a sociedade.
- **É preciso ter capacidade de ação**. A instância de governança deve contar com instrumentos que lhe permita atuar de modo célere e intensivo nos temas fundamentais que agem sobre a competitividade e exigem elevado nível de coordenação de agentes públicos e privados. Nesses temas, é fundamental a mobilização dos melhores recursos técnicos disponíveis, tanto no setor público como no privado. Para tanto, deverá contar com **dois instrumentos principais de atuação**:
  - As **forças-tarefas**, que agem sobre temas fundamentais para a competitividade e exigem elevado nível de coordenação de diferentes agentes públicos e privados. São organizações temporárias de curta duração que reúnem as melhores competências do setor público e privado em atuação intensiva para superação de um problema específico por determinação do presidente. Cabe à força-tarefa encaminhar ao grupo executivo da governança propostas para temas estruturantes.
  - O **monitoramento das ações setoriais**, que tem por objeto as ações em execução pelos ministérios setoriais ou órgãos específicos que incidem de forma decisiva sobre as metas e os resultados que se pretende alcançar. Tem por objetivo provocar as decisões necessárias para superar restrições que ocorram durante a execução das ações, de modo a garantir o alcance dos resultados.

**TABELA 1 – ATRIBUIÇÕES DOS ATORES DA GOVERNANÇA**

Presidente da República	Define e dá poderes ao líder executivo. Anuncia a estratégia de governança e sua composição. Estabelece objetivos, prioridades e resultados globais a serem alcançados. Comunica resultados para a sociedade. Lidera o relacionamento institucional com os demais poderes e níveis de governo.
Líder executivo	Detalha a estratégia necessária para fazer alcançar os objetivos definidos. Atua no relacionamento com as partes interessadas e na articulação dentro do governo. Presta contas para o presidente da República. Decide, em conjunto com o presidente e o grupo executivo, temas que devem se constituir em forças-tarefas. Lidera as forças-tarefas e o monitoramento das ações diretamente vinculadas aos objetivos e resultados que se deseja alcançar. Pactua metas com os ministérios e órgãos setoriais nas ações objetos de monitoramento.
Grupo executivo	Grupo constituído com elevada seletividade, composto por ministros e empresários. Atua em conjunto com o líder executivo na articulação, coordenação e monitoramento dos diferentes agentes envolvidos. Busca garantir celeridade e alinhamento das ações para alcançar os objetivos e resultados estabelecidos pelo presidente. Realiza interfaces com a iniciativa privada visando garantir melhor compreensão dos temas e adequação das soluções. Apoia a interlocução, mobilização e comunicação necessárias à execução das ações.

**FIGURA 1 – DESENHO ESQUEMÁTICO DA GOVERNANÇA DA AGENDA DA COMPETITIVIDADE**

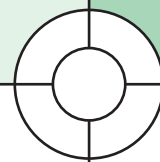




## ANEXO A – LISTA DE ENTREVISTADOS

- 1 **Bruno Quick**, Gerente de Políticas Públicas do SEBRAE Nacional
- 2 **Fernanda de Negri**, Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação do Ipea
- 3 **Fernando Luiz Abrucio**, Professor da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas
- 4 **Francisco Gaetani**, Secretário Executivo do Ministério do Meio Ambiente
- 5 **Humberto Barbato**, Presidente da Abinee – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
- 6 **Jackson De Toni**, Gerente de Planejamento da ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- 7 **João Carlos Ferraz**, Vice-Presidente do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

- 8 Jorge Gerdau Johannpeter**, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau e presidente da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade do Conselho de Governo da Presidência da República
- 9 José Frederico Alvarez**, Consultor, ex-Secretário Executivo da Câmara de Comércio Exterior
- 10 José Paulo Silveira**, Consultor, ex-Secretário de Planejamento e Avaliação do Ministério do Planejamento
- 11 Luiz Fernando Furlan**, Presidente da Corretora Concórdia e ex-Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- 12 Lytha Spindola**, Consultora, ex-Secretária Executiva da Câmara de Comércio Exterior
- 13 Mansueto Almeida**, Economista do IPEA
- 14 Marcos Lisboa**, Diretor Vice-presidente do Instituto Insper e ex-Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda
- 15 Pedro Parente**, Presidente da Bunge Brasil e ex-Ministro da Casa Civil
- 16 Regina Pacheco**, Professora da FGV e ex-Diretora da Enap – Escola Nacional de Administração Pública
- 17 Ricardo Paes de Barros**, Subsecretário da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República SAE/PR



## BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F.; FRANZESE, C. *Efeitos Recíprocos entre Federalismo e Políticas Públicas no Brasil: os casos dos sistemas de saúde, de assistência social e de educação*. In: HOCHMAN, Gilberto & FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. (Org.). *Federalismo e Políticas Públicas no Brasil*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fio Cruz, 2013, p. 361-386.

BEN-GERA, M. *Coordination at the centre of government for better policy making*. Conference on Public Administration Reform and European Integration, Conference paper, 2009.

BETTER REGULATION COMMISSION. Cabinet Office. UK. *Better Regulation - from design to delivery*. July 2010. (<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.self-and-co-regulation-literature.3257>).

BITAR, S. *Why and How Latin America should think about the future*. INTER-AMERICAN DIALOGUE, 2013.

BRONZO, C. *Intersetorialidade como princípio e prática nas políticas públicas: Reflexões a partir do tema do enfrentamento da pobreza*. XX CONCURSO DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA "¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública?", 2007, Caracas.

- CALÌ, M. *Measuring state-business relations in Indian states*. Overseas Development Institute, 2010.
- CASSIOLATO, M. M. M. C. e GARCIA, R. C. *Pronatec: múltiplos arranjos e ações para ampliar o acesso à educação profissional*. Texto para Discussão 1919, IPEA, janeiro de 2014.
- DEVLIN, R. *Towards Good Governance of Public-Private Alliance Councils Supporting Industrial Policies in Latin America*. Inter-American Development Bank, 2014 (Technical note n. IDB-TN-615).
- DEVLIN, R.; MOGUILLANSKY, G. *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2010.
- DJANKOV, S.; LADEGAARD, P. 2010. *Review of the Dutch administrative simplification programme*. Washington, DC: World Bank.
- GOV.UK. Prime Minister's Office, 10 Downing Street & Department for Business, Innovation & Skills. *Cut EU red tape: report from the Business Taskforce*. Policy paper. October 2013 (<https://www.gov.uk/government/publications/cut-eu-red-tape-report-from-the-business-taskforce>).
- LEFTWICH, A. *A methodological concept note on the historical institutionalist approach*. IPPG, 2009 (Discussion papers, n. 23A).
- MATHESON, A. et al. *Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants*. OECD Working Papers on Public Governance, n. 6, OECD Publishing, 2007.
- OECD. *Co-ordination at the Centre of Government: The Functions and Organization of the Government Office Comparative; Analysis of OECD Countries, CEECs and Western Balkan Countries*, SIGMA Papers, n. 35, OECD Publishing, 2004.
- OECD. *Effective Communications Between the Public Service and the Media*, SIGMA Papers, n. 9, OECD Publishing, 1996.
- OECD. *Government at a Glance 2013*, OECD Publishing, 2013.
- OECD. *Management Challenges at the Centre of Government: Coalition Situations and Government Transitions*, SIGMA Papers, n. 22, OECD Publishing, 1998.
- OECD. *Management Control in Modern Government Administration: Some Comparative Practices*", SIGMA Papers, n. 4, OECD Publishing, 1996.

OECD. *Organising the Central State Administration: Policies & Instruments*, SIGMA Papers, n. 43, OECD Publishing, 2007.

OECD. *The Role of Ministries in the Policy System: Policy Development, Monitoring and Evaluation*, SIGMA Papers, n. 39, OECD Publishing, 2007.

OECD. *Top Management Service in Central Government: Introducing a System for the Higher Civil Service in Central and Eastern European Countries*, SIGMA Papers, n. 1, OECD Publishing, 1995.

OHNO, I. *Organizational Arrangements for Industrial Policy Formulation and Implementation*, GRIPS Development Forum, 2009.

PETERS, B. *Concepts and Theories of Horizontal Policy Management*. In: Handbook of Public Policy.

PIRES, R.; GOMIDE, A. *Burocracia, democracia e políticas públicas: arranjos institucionais de políticas de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1.940).

RODRIK, D. Coordination failures and government policy: a model with applications to East Asia and Eastern Europe. *Journal of International Economics*, v. 40, p. 1-22, 1996.

RODRIK, D. *Industrial Policy for the Twenty-First Century*. CEPR, 2004 (Discussion papers, n. 4.767).

SCHAPIRO, M. *Ativismo estatal e industrialismo defensivo: instrumentos e capacidades na política industrial brasileira*. Rio de Janeiro: Ipea, 2013. (Texto para Discussão, n. 1.856).

SCHNEIDER, B. *Business-Government Interaction in Policy Councils in Latin America: Cheap Talk, Expensive Exchanges or Collaborative Learning?*. IDB, 2010 (Working papers, n. IDB-WP-167).

SCHNEIDER, B. *Institutions for Effective Business-Government Collaboration: Micro Mechanisms and Macro Politics in Latin America*. IDB, 2013 (Working papers, n. IDB-WP-418).

SCHNEIDER, B. *O Estado desenvolvimentista no Brasil: perspectivas históricas e comparadas*. Rio de Janeiro: Ipea, 2013. (Texto para Discussão, n. 1.871).

SILVA, L. Mecanismos da construção federal da intersetorialidade no Programa Bolsa Família: o papel das burocracias. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 64, n. 3, p. 327-350 jul/set 2013.



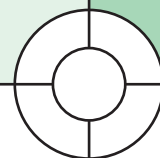
TONI, J. *Novos arranjos institucionais na política industrial do governo: a força das novas ideias e dos empreendedores políticos*. 390 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Pós-graduação em Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

URANI, A. FONTES, A. ROCHA, R. *Para além do Édipo nacional-desenvolvimentista: Novas governanças para a Região Metropolitana do Rio de Janeiro*. Disponível em: [http://iets.inf.br/biblioteca/Para\\_alem\\_do\\_Edipo\\_nacional-desenvolvimentista\\_novas\\_governancas\\_para\\_a\\_RM.pdf](http://iets.inf.br/biblioteca/Para_alem_do_Edipo_nacional-desenvolvimentista_novas_governancas_para_a_RM.pdf). Rio de Janeiro, 2008.

VELDE, D. *Measuring State-Business Relations in Sub-Saharan Africa*. IPPG, 2006 (Discussion papers, n. 4).

VELDE, D. *Measuring state-business relations in Africa*. Overseas Development Institute, 2010.

WORLD BANK. World Bank. 2010. *The practice of policy-making in the OECD: ideas for Latin America*. Washington, DC: World Bank.



# LISTA DAS PROPOSTAS DA INDÚSTRIA PARA AS ELEIÇÕES 2014

- 1 Governança para a competitividade da indústria brasileira
- 2 Estratégia tributária: caminhos para avançar a reforma
- 3 Cumulatividade: eliminar para aumentar a competitividade e simplificar
- 4 O custo tributário do investimento: as desvantagens do Brasil e as ações para mudar
- 5 Desburocratização tributária e aduaneira: propostas para simplificação
- 6 Custo do trabalho e produtividade: comparações internacionais e recomendações
- 7 Modernização e desburocratização trabalhista: propostas para avançar
- 8 Terceirização: o imperativo das mudanças
- 9 Negociações coletivas: valorizar para modernizar
- 10 Infraestrutura: o custo do atraso e as reformas necessárias
- 11 Eixos logísticos: os projetos prioritários da indústria

- 12 Concessões em transportes e petróleo e gás: avanços e propostas de aperfeiçoamentos
- 13 Portos: o que foi feito, o que falta fazer
- 14 Ambiente energético global: as implicações para o Brasil
- 15 Setor elétrico: uma agenda para garantir o suprimento e reduzir o custo de energia
- 16 Gás natural: uma alternativa para uma indústria mais competitiva
- 17 Saneamento: oportunidades e ações para a universalização
- 18 Agências reguladoras: iniciativas para aperfeiçoar e fortalecer
- 19 Educação para o mundo do trabalho: a rota para a produtividade
- 20 Recursos humanos para inovação: engenheiros e tecnólogos
- 21 Regras fiscais: aperfeiçoamentos para consolidar o equilíbrio fiscal
- 22 Previdência social: mudar para garantir a sustentabilidade
- 23 Segurança jurídica: caminhos para o fortalecimento
- 24 Licenciamento ambiental: propostas para aperfeiçoamento
- 25 Qualidade regulatória: como o Brasil pode fazer melhor
- 26 Relação entre o fisco e os contribuintes: propostas para reduzir a complexidade tributária
- 27 Modernização da fiscalização: as lições internacionais para o Brasil
- 28 Comércio exterior: propostas de reformas institucionais
- 29 Desburocratização de comércio exterior: propostas para aperfeiçoamento
- 30 Acordos comerciais: uma agenda para a indústria brasileira
- 31 Agendas bilaterais de comércio e investimentos: China, Estados Unidos e União Europeia
- 32 Investimentos brasileiros no exterior: a importância e as ações para a remoção de obstáculos
- 33 Serviços e indústria: o elo perdido da competitividade
- 34 Agenda setorial para a política industrial
- 35 Bioeconomia: oportunidades, obstáculos e agenda

- 36 Inovação: as prioridades para modernização do marco legal
- 37 Centros de P&D no Brasil: uma agenda para atrair investimentos
- 38 Financiamento à inovação: a necessidade de mudanças
- 39 Propriedade intelectual: as mudanças na indústria e a nova agenda
- 40 Mercado de títulos privados: uma fonte para o financiamento das empresas
- 41 SIMPLES Nacional: mudanças para permitir o crescimento
- 42 Desenvolvimento regional: agenda e prioridades

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

*Robson Braga de Andrade*  
Presidente

### **Diretoria de Políticas e Estratégia**

*José Augusto Coelho Fernandes*  
Diretor

### **Diretoria de Desenvolvimento Industrial**

*Carlos Eduardo Abijaodi*  
Diretor

### **Diretoria de Relações Institucionais**

*Mônica Messenberg Guimarães*  
Diretora

### **Diretoria de Educação e Tecnologia**

*Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti*  
Diretor

*Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira*  
Diretor Adjunto

### **Diretoria Jurídica**

*Hélio José Ferreira Rocha*  
Diretor

### **Diretoria de Comunicação**

*Carlos Alberto Barreiros*  
Diretor

### **Diretoria de Serviços Corporativos**

*Fernando Augusto Trivellato*  
Diretor

**CNI****Diretoria de Políticas e Estratégia – DIRPE**

*José Augusto Coelho Fernandes*

Diretor de Políticas e Estratégia

**Gerência Executivo de Pesquisa e Competitividade – GPC**

*Renato da Fonseca*

Gerente-Executivo de Pesquisa e Competitividade

*Gustavo Morelli*

*Rodrigo Souza*

*Adriana Fontes*

*Elimar Nascimento*

*Pedro Lipkin*

*André Murrei*

*Camilla Milanez*

Consultores da Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão

**Coordenação dos projetos do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022****Diretoria de Políticas e Estratégia – DIRPE**

*José Augusto Coelho Fernandes*

Diretor de Políticas e Estratégia

*Renato da Fonseca*

*Mônica Giágio*

*Fátima Cunha*

**Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda – GEXPP**

*Carla Gonçalves*

Gerente Executiva

*Walner Pessoa*

Produção Editorial

**Gerência de Documentação e Informação - GEDIN**

*Mara Lucia Gomes*

Gerente de Documentação e Informação

*Alberto Nemoto Yamaguti*

*Jakeline Mendonça*

Normalização

---

*Ideias Fatos e Texto Comunicação e Estratégias*

Edição e sistematização

*Denise Goulart*

Revisão gramatical

*Grifo Design*

Projeto Gráfico

*Editorar Multimídia*

Editoração

*Mais Soluções Gráficas*

Impressão



*Confederação Nacional da Indústria*

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA