12 NÓS



ADEMAR BATISTA PEREIRA

INSTITUTO DESTINO BRASIL

12 NÓS

ADEMAR BATISTA PEREIRA

INSTITUTO DESTINO BRASIL

COPYRIGHT © Ademar Batista Pereira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pereira, Ademar Batista
12 Nós / Ademar Batista Pereira. -- 1. ed. -- Curitiba, PR : Ed. do Autor, 2026.

ISBN 978-65-02-24279-7

1. Sustentabilidade 2. Desenvolvimento social 3. Diversidade cultural 4. Economia 5. Educação - Aspectos sociais 6. Estado 7. Governança 8. Saúde - Aspectos sociais 9. Segurança 10. Sociedade - Brasil 11. Trabalho - Aspectos sociais I. Título.

26-379138.0 CDD-300

Índices para catálogo sistemático:

1. Ciências sociais 300

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB - SP-010133/O

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito do autor.

SUMÁRIO

Introdução 5

Nó 1 - Governança 9

Nó 2 - Segurança 15

Nó 3 - Educação 21

Nó 4 - Desenvolvimento Humano 27

Nó 5 - Saúde 33

Nó 6 - Economia 39

Nó 7 - Tributação 45

Nó 8 - Trabalho 53

Nó 9 - Infraestrutura 61

Nó 10 - Produção e Transformação 69

Nó 11 - Sustentabilidade 77

Nó 12 - O Estado e suas Instituições 87

Conclusão 101

Os maiores desafios de um país nem sempre são muros intransponíveis. Muitas vezes, são apenas nós que deixamos de desatar.

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país de dimensões continentais, com diversidade de recursos naturais e um povo reconhecido por sua criatividade, sua capacidade de adaptação e seu espírito empreendedor.

Poucos países reúnem tantas condições para construir uma sociedade próspera, segura, justa e desenvolvida.

Ainda assim, convivemos há décadas com problemas que parecem resistir a governos, partidos políticos, ideologias, planos econô- micos e sucessivas reformas. Mudam os governantes, mudam as prioridades e mudam os discursos. Mas muitos dos desafios perma- necem praticamente os mesmos.

Por quê?

Talvez porque tenhamos passado muito tempo procurando respostas apenas nas consequências, sem compreender suficientemente as causas.

Este livro parte de uma hipótese simples.

O Brasil não é um país condenado ao atraso. Tampouco lhe faltam recursos, inteligência ou capacidade de realização. Em muitos casos, o que falta é organização, coordenação e coragem de enfrentar problemas estruturais que se acumulam há décadas.

Ao longo desta reflexão, esses problemas são apresentados como **doze nós**.

A escolha dessa palavra não è casual.

Um muro impede a passagem.

Um abismo separa caminhos.

Um nó é diferente.

Ele dificulta o movimento, reduz a capacidade de avançar e quanto mais tempo permanece sem ser enfrentado, mais apertado se torna. Mas todo nó pode ser desatado quando compreendemos como foi formado e quando existe disposição para enfrentá-lo.

Os doze nós apresentados nas próximas páginas não representam todos os desafios do Brasil. Representam aqueles que, na nossa compreensão, condicionam muitos dos demais.

Os doze nós apresentados neste livro não surgiram de uma única decisão, nem foram criados por um único governo. São resultado de décadas — e, em alguns casos, de séculos — de escolhas, mudanças sociais, transformações econômicas, avanços institucionais e problemas que foram se acumulando ao longo do tempo. Por essa mesma razão, não serão desatados por uma única lei, por um único governante ou por um único mandato.

Desatar um grande nó quase sempre revela outros menores que estavam escondidos em seu interior. Resolver a governança exige rever instituições. Melhorar a educação exige enfrentar a formação de professores, a alfabetização, a tecnologia e o papel da família. Modernizar a economia exige revisar tributação, infraestrutura, pesquisa e trabalho. Os grandes nós apresentados neste livro



organizam essa conversa. Dentro de cada um deles existem muitos outros que precisarão ser enfrentados ao longo do tempo.

Eles não são independentes.

Ao contrário.

Estão profundamente conectados.

Uma governança mais eficiente fortalece a segurança institucional. A segurança cria confiança para investir. A educação amplia a autonomia das pessoas. A saúde preserva sua capacidade de produzir e viver. Uma economia mais dinâmica gera riqueza. Um sistema tributário mais racional estimula quem produz. Um novo mundo do trabalho amplia oportunidades. A infraestrutura conecta pessoas e mercados. A transformação agrega valor ao que produzimos. A sustentabilidade protege e potencializa nossos ativos naturais. E um sistema político mais eficiente cria as condições para que todas essas mudanças possam acontecer.

Cada nó desatado amplia as possibilidades de desatar o seguinte.

É assim que sociedades evoluem.

Não por soluções isoladas, nem por uma única grande reforma, mas pela capacidade de enfrentar, de forma consistente e permanente, os obstáculos que limitam seu desenvolvimento.

As grandes transformações nacionais raramente acontecem por rupturas instantâneas. Elas são construídas por sucessivas decisões coerentes ao longo do tempo. Países que hoje admiramos também enfrentaram seus próprios nós. O que os diferenciou foi a capacidade de manter uma direção, atravessando governos, crises e mudanças políticas sem abandonar seus objetivos estruturais.



Este livro também não pretende apresentar respostas definitivas.

Não é um plano de governo.

Não pertence a um partido político.

Não pretende encerrar debates.

Este livro não propõe um ponto de chegada. Propõe uma direção.

Cada nó desatado amplia as possibilidades de desatar os seguintes. Cada avanço cria condições para novos avanços. É assim que sociedades evoluem. Não pela solução definitiva de todos os problemas, mas pela capacidade de construir, ao longo do tempo, um ciclo permanente de aperfeiçoamento.

O propósito é oferecer uma forma de olhar para o Brasil.

Uma forma de organizar as perguntas a serem feitas para os principais desafios brasileiros.

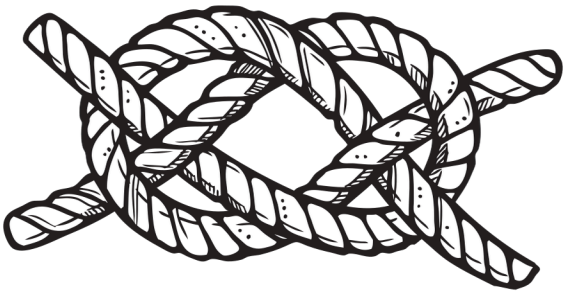
Ao longo da história, diferentes povos prosperaram quando conseguiram construir instituições capazes de sobreviver aos governos, aproximar conhecimento da realidade, transformar riqueza em desenvolvimento e criar oportunidades para que as pessoas atingissem seu potencial.

O Brasil possui todas as condições para replicar esses resultados.

Talvez não seja necessário reinventar o país.

Talvez seja necessário apenas desatar alguns nós que, há muito tempo, impedem que seu enorme potencial se transforme plenamente em desenvolvimento.

NÓ 1



GOVERNANÇA



Brasil não é um país pobre — é um país desorganizado.

Dispomos de recursos naturais abundantes, uma popu-

falta é governança, ou seja a capacidade de planejar, coordenar, executar e sustentar políticas públicas ao longo do tempo.

O problema do Brasil não é falta de dinheiro, de estrutura ou de inteligência, mas a incapacidade de se organizar o que já existe.

O Estado brasileiro tornou-se grande, caro e muito ineficiente. A fragmentação entre União, estados e municípios gera sobreposição de funções, desperdício de recursos e baixa capacidade de entrega.

Ao mesmo tempo, o país opera com um desenho político-institucional que consome volumes significativos de recursos públicos, o que dificulta a coordenação e a continuidade das ações públicas. Temos múltiplas estruturas legislativas, orçamentos elevados e um sistema que favorece decisões de curto prazo, muitas vezes desconectadas de um projeto de país.

Estruturas legislativas em múltiplos níveis, fundos partidários e eleitorais e financiamento recorrente de campanhas ampliam o custo do Estado — muitas vezes sem conexão direta com a melhoria dos serviços prestados à população.

Soma-se a isso o modelo de alocação de recursos, incluindo emendas parlamentares, frequentemente desvinculada de planeja- mento estruturado, o que fragmenta investimentos e reduz a eficiência das políticas públicas.

Recursos públicos deixam de seguir uma estratégia e passam a ser dispersos, assim, resulta em um país que gasta muito, entrega pouco e não consegue sustentar aquilo que começa.

Cada governo reinicia o país, estado ou município; cada política nasce sem garantia de continuidade e recurso, é disputada sem conexão com um plano comum.

Sem governança, o Brasil anda — mas não avança.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige reorganizar a forma como o Estado planeja, coordena e executa suas ações. Isso passa por fortalecer o planejamento de longo prazo, reduzir sobreposições institucionais, profissionalizar a gestão pública e direcionar os recursos para prioridades estratégicas.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Planejamento

Criação de um Sistema Nacional de Planejamento e Gestão, articulando União, estados e municípios com metas integradas, indicadores claros e avaliação contínua.

Institucionalização de planos de longo prazo, com continuidade obrigatória entre governos, reduzindo a lógica de reinício a cada ciclo político.

Estado

Reforma administrativa com foco em mérito, desempenho e transparência, valorizando o servidor produtivo e corrigindo distorções estruturais.

Profissionalização da gestão pública, com formação contínua e fortalecimento das escolas de governo.

Digitalização completa do Estado, com integração de sistemas, eliminação de processos presenciais desnecessários e redução de burocracia.

Sistema político

Revisão do desenho político-institucional, com redução de sobreposições, maior integração entre entes federados e melhor uso dos recursos públicos.

Revisão das vinculações e percentuais constitucionais de alocação de recursos, ampliando a flexibilidade do planejamento público e a capacidade de priorização.

Revisão do custo do sistema político, incluindo estruturas legislativas, com foco em eficiência e melhor relação entre custo e entrega.

Reavaliação do modelo de financiamento público de partidos e campanhas eleitorais, buscando maior racionalidade no uso de recursos públicos.

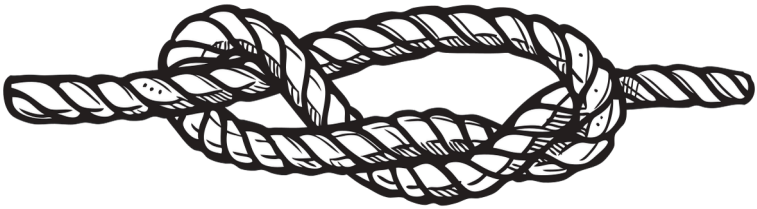
Reorganização dos mecanismos de alocação de recursos, incluindo a revisão das emendas parlamentares, vinculando sua aplicação a planejamento estruturado e metas definidas.

Cooperação

Fortalecimento de consórcios regionais e cooperação entre municípios, especialmente os de pequeno porte, para ganho de escala e eficiência.

Implantação de avaliação contínua de políticas públicas, com base em resultados mensuráveis e impacto social.

NÓ 2



SEGURANÇA



AÉ também insegurança institucional — e isso afeta o cidadão, mas também quem empreende, investe e produz.

O país vive um paradoxo evidente.

Tem uma das maiores estruturas de segurança e justiça do mundo, mas entrega pouco resultado.

São múltiplas polícias, tribunais, ministérios públicos, defensorias, conselhos e órgãos de controle. A estrutura é grande, cara e complexa — mas o cidadão continua com medo.

Hoje, temos múltiplas polícias com competências sobrepostas, estruturas paralelas e baixa coordenação. O resultado é ineficiência, disputa de atribuições e perda de capacidade operacional.

A sensação de impunidade se espalhou. Na segurança pública, o sistema prende muito, pune pouco e ressocializa quase nada.

Enquanto isso, o custo cresce. Mantemos uma máquina pesada, com dezenas de bilhões de reais por ano, que muitas vezes funciona mais para se sustentar do que para resolver os problemas.

O país criou diferentes "justiças", (civil, trabalhista, eleitoral, militar, estadual e federal), com estruturas próprias, regras especí- ficas e baixa integração — o que aumenta a complexidade, o custo e o tempo das decisões.

No país das muitas polícias e das muitas justiças, falta o essencial: coordenação, foco e resultado.

Mas o problema vai além da segurança física. A insegurança jurídica se tornou parte do cotidiano.

Regras mudam, decisões variam e processos se arrastam por anos. Casos semelhantes recebem tratamentos diferentes, e a previsibilidade — que deveria ser a base de qualquer sistema — simplesmente não existe.

Quem empreende não sabe exatamente o que esperar. Quem investe não sabe qual regra vai prevalecer. Quem precisa da justiça não sabe quando — ou se — terá uma resposta.

Criou-se um ambiente de incerteza. E, novamente, aparece um desequilíbrio que precisa ser enfrentado: ampliamos garantias, mas enfraquecemos a consequência.

Sem consequência, a lei perde valor.

Sem previsibilidade, o sistema perde credibilidade.

O Brasil não sofre apenas com o crime, mas fundamentalmente com a falta de funcionamento do próprio sistema.

Segurança física e segurança jurídica fazem parte do mesmo sistema. Quando ele deixa de funcionar, perde o cidadão, perde quem produz e perde o próprio Estado.

Medidas estruturais propostas

Superar esse nó exige integrar as forças de segurança, simplificar o sistema de justiça, reduzir sobreposições institucionais e fortalecer a segurança jurídica.



O objetivo não é criar novas estruturas, mas fazer o sistema funcionar de forma coordenada, previsível e eficiente. As medidas a seguir caminham nessa direção.

Reorganização das forças de segurança, com unificação progressiva de estruturas, definição clara de competências e atuação integrada.

Integração total das bases de dados, permitindo atuação preventiva e inteligente.

Revisão do modelo de organização do sistema de justiça, com simplificação de estruturas, redução de sobreposições e maior uniformidade de interpretação.

Simplificação do sistema judicial, com redução de instâncias e prazos processuais.

Revisão da legislação penal e processual, garantindo maior efetividade na aplicação da lei.

Fortalecimento da segurança jurídica, com maior estabilidade regulatória e previsibilidade das decisões.

Reforma do sistema prisional, com controle efetivo e foco em reintegração.

Avaliação de desempenho das instituições de segurança e justiça com base em resultados.

Ampliação do uso de tecnologia para gestão, monitoramento e tomada de decisão.



NÓ 3



EDUCAÇÃO



grave é que começamos a tratar isso como normal.

Educação vai muito além da escola. Todo ser humano aprende naturalmente a falar, conviver, respeitar e se relacionar. Mas ler, escrever e pensar precisam ser ensinados. Quando esses dois processos não caminham juntos, o resultado é um adulto incompleto — nem plenamente formado para a vida, nem preparado para o trabalho.

O pequeno humano aprende muito antes de dominar a leitura e a escrita. Aprende observando os adultos, convivendo com a família, vivendo na comunidade e experimentando o mundo. Por isso, educar não é apenas responsabilidade da escola. A formação de uma criança depende, sobretudo, do ambiente que nós, adul- tos, construímos e dos exemplos que oferecemos diariamente.

Que ambiente estamos oferecendo para que nossos pequenos humanos se tornem os adultos que desejamos para o Brasil?

A escola brasileira perdeu parte da sua função essencial. Em muitos casos, deixou de ser um espaço de aprendizagem para se tornar um espaço de acolhimento. Acolher é importante, mas não substitui ensinar. Sem aprendizagem real, não há futuro.

O sistema educacional se perdeu entre modismos pedagógicos, disputas ideológicas e excesso de teoria. Enquanto isso, o básico ficou para trás.

O Brasil construiu um modelo desequilibrado: investe muito no ensino superior público e pouco na base. Empurra jovens para a universidade sem que tenham aprendido o mínimo, ao mesmo tempo que negligencia o ensino técnico, que poderia abrir portas reais de trabalho.

No centro de toda transformação educacional está o professor, que hoje, em muitos casos, sente-se desvalorizado, sobrecarregado e sozinho. Cobramos resultado, mas não damos condição.

O problema da educação no Brasil não é falta de recurso. É falta de foco.

Medidas estruturais propostas

Aprendizagem

Desatar esse nó exige recolocar a aprendizagem no centro da educa- ção brasileira. Isso passa por fortalecer a alfabetização, valorizar o professor, profissionalizar a gestão escolar e aproximar a escola da vida e do trabalho. As medidas a seguir apontam essa direção.

Revisão dos currículos escolares, priorizando o domínio da leitura, escrita e do raciocínio lógico.

Fortalecimento da alfabetização na idade certa, com foco absoluto nos primeiros anos.

Gestão

Gestão profissional das redes de ensino, com metas claras de aprendizagem e acompanhamento contínuo.

A gestão da escola pública precisa estar comprometida prioritariamente com a aprendizagem dos estudantes. Questões corporativas ou disputas político-ideológicas não podem se sobrepor à missão da escola.

Fortalecimento da liderança escolar, reconhecendo o diretor como peça central na qualidade da educação. A eleição deve ser para a escolha do conselho escolar, e o diretor e sua equipe pedagógica são funções técnicas que devem ser contratadas por esse conselho.

Família e escola

Fortalecer a parceria entre família e escola, estabelecendo uma relação de corresponsabilidade na aprendizagem e no desenvolvimento dos estudantes.

Promover mecanismos permanentes de diálogo e participação das famílias na vida escolar, preservando a autonomia pedagógica da escola e reconhecendo a família com o principal responsável pela formação de valores, atitudes e bons hábitos.

Formação

Formação docente focada na prática, com desenvolvimento contínuo e apoio real ao professor.

Valorização da carreira docente, com critérios de mérito, desempenho e impacto.

Ensino técnico

Fortalecer o ensino técnico e profissional como instrumento de desenvolvimento econômico e social, alinhando a formação às vocações produtivas de cada microrregião do país.

Construir redes permanentes de cooperação entre escolas, empresas, universidades e poder público, aproximando a educação do mundo do trabalho e ampliando as oportunidades para os jovens.

Tecnologia e inteligência artificial

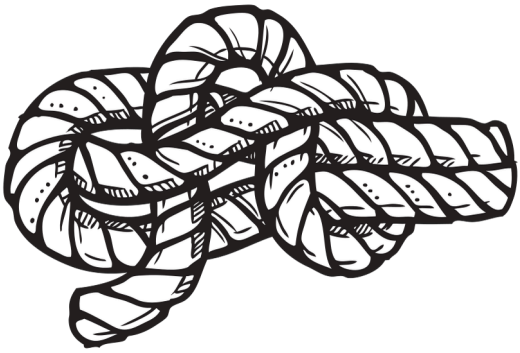
Incorporar a inteligência artificial ao processo educacional como ferramenta de apoio à aprendizagem e ao trabalho docente, preservando o professor como protagonista da formação humana.

Preparar estudantes e educadores para um mundo em que o conhecimento está amplamente disponível, desenvolvendo pensamento crítico, criatividade, ética, autonomia e capacidade de resolver problemas.

Estabelecer diretrizes para o uso responsável das tecnologias digitais e da inteligência artificial nas escolas, promovendo inovação sem perder de vista o desenvolvimento integral do pequeno humano.



NÓ 4



DESENVOLVIMENTO HUMANO



Brasil ampliou direitos, mas não avançou na mesma
Omedida na formação de pessoas capazes de viver com
autonomia, responsabilidade e propósito.

Desenvolvimento humano não é apenas acesso a serviços públicos. É a capacidade de construir a própria vida, tomar decisões conscientes, assumir responsabilidades e participar ativamen- te da sociedade. E isso não se constrói por decreto.

A autonomia começa na infância. É construída na família, fortalecida pela escola e consolidada nas experiências de convivência, trabalho e participação na comunidade. Quando esse processo falha, cresce a dependência e diminui a capacidade das pessoas de transformar oportunidades em desenvolvimento.

O país convive com um contraste evidente. De um lado, ampliou direitos e programas sociais. De outro, milhões de brasileiros chegam à vida adulta sem conseguir interpretar plenamente o mundo a sua volta, sem qualificação suficiente para o trabalho e sem condições de exercer plenamente sua cidadania.

Ao mesmo tempo, consolidou-se um desequilíbrio que precisa ser enfrentado.

Ampliamos direitos, mas enfraquecemos a cultura dos deveres e da responsabilidade individual.

Criou-se uma lógica em que o Estado é responsável por quase tudo, enquanto o indivíduo assume cada vez menos responsabilidades sobre sua própria trajetória.

As consequências aparecem em diferentes áreas: baixa produtividade, dificuldade de inserção no mercado de trabalho, crescimento da violência, dependência prolongada de programas assistenciais e uma sociedade pouco preparada para enfrentar o envelhecimento da população.

O problema não é garantir direitos. O problema é não formar pessoas capazes de transformar esses direitos em autonomia, responsabilidade e desenvolvimento.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige colocar a formação humana no centro das políti- cas públicas. Isso significa integrar educação, saúde, assistência social, trabalho e desenvolvimento comunitário para que cada brasileiro tenha condições de construir sua autonomia ao longo da vida.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Primeira infância

Fortalecimento das políticas voltadas à primeira infância, promovendo ambientes familiares saudáveis, estímulos adequados e desenvolvimento emocional.

Integração entre família, escola e comunidade, reconhecendo que o desenvolvimento humano começa muito antes da alfabetização.

Autonomia

Transformação gradual dos programas assistenciais em programas de desenvolvimento, criando oportunidades de evolução pessoal, educacional e profissional.

Fortalecimento da educação para a vida, estimulando responsabilidade, autonomia, participação cidadã e capacidade de tomar decisões.

Valorização da cultura do mérito, compreendido como reconhecimento do esforço, da dedicação e da evolução individual.

Trabalho e desenvolvimento

Fomento ao empreendedorismo local, à economia regional e à geração de oportunidades de trabalho e renda.

Integração entre políticas educacionais, sociais e de desenvolvimento econômico, ampliando as oportunidades de inclusão produtiva.

Saúde e longevidade

Implantação de políticas permanentes de saúde preventiva e preparação da sociedade para o envelhecimento populacional.

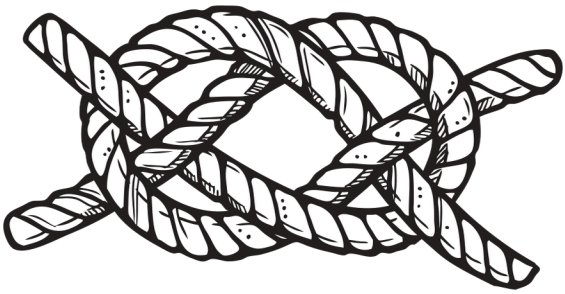
Desenvolvimento de ações que promovam autonomia, qualidade de vida e participação ativa da população idosa.

Pertencimento

Fortalecimento dos vínculos entre família, escola, comunidade e instituições locais, estimulando participação, cooperação e corresponsabilidade.

O verdadeiro desenvolvimento humano acontece quando cada pessoa deixa de depender permanentemente do Estado e passa a depender, cada vez mais, de sua capacidade de aprender, trabalhar, conviver e construir o próprio caminho.

NÓ 5



SAÚDE



O Brasil ainda trata a saúde como remendo — não como prevenção.

Construímos um sistema amplo, que salva milhões de vidas todos os anos, mas que continua organizado para tratar a doença, e não para evitá-la.

Quanto mais a população adoece, maior se torna a pressão sobre hospitais, profissionais e recursos públicos.

Nos grandes centros urbanos, o acesso à saúde costuma ser mais amplo, embora marcado por filas e demora. Nos pequenos municípios, o desafio é ainda maior. Faltam profissionais, estrutura e capacidade para resolver problemas localmente, obrigando milhares de pessoas a percorrer longos deslocamentos em busca de atendimento especializado.

Ao mesmo tempo, convivemos com problemas básicos que poderiam ser evitados. Milhões de brasileiros ainda vivem sem saneamento adequado, enquanto doenças crônicas associadas ao sedentarismo, à má alimentação e ao envelhecimento da população aumentam continuamente a demanda por serviços de saúde.

Criamos uma cultura em que, muitas vezes, o tratamento recebe mais atenção do que a prevenção. O resultado é um sistema cada vez mais oneroso financeiramente, pressionado pelo crescimento das doenças e pela maior expectativa de vida da população.

Mas saúde vai muito além dos hospitais. Ela começa na qualidade da água, no saneamento, na alimentação, na prática de atividades físicas, na saúde mental, no ambiente em que vivemos e na capacidade de prevenir antes que a doença apareça.

O desafio não é apenas ampliar o atendimento. É construir um sistema capaz de manter as pessoas saudáveis pelo maior tempo possível.

O problema da saúde no Brasil não é apenas falta de atendimento. É a baixa capacidade de prevenir, integrar e organizar o cuidado ao longo da vida.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige mudar a lógica da saúde pública brasileira, deslocando seu foco do tratamento para a prevenção. Saúde não começa no hospital. Começa na infância, na alimentação, no saneamento, na atividade física, na saúde mental e na forma como as cidades são organizadas. Ao mesmo tempo, é preciso fortalecer a atenção básica, integrar os serviços e regionalizar o atendimento, para que o cidadão encontre soluções próximas de onde vive.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Atenção básica

Fortalecimento da atenção básica como eixo central do sistema, com equipes completas, resolutas e próximas da população.

Regionalização da assistência à saúde, fortalecendo redes entre pequenos e grandes municípios, reduzindo deslocamentos e ampliando a capacidade de atendimento.

Gestão e tecnologia

Digitalização do sistema de saúde, com prontuário único, integração de dados e gestão em tempo real.
Utilização de tecnologia e inteligência artificial para apoiar diagnósticos, planejamento e gestão, ampliando a eficiência sem substituir a decisão clínica dos profissionais.

Prevenção e qualidade de vida

Implantação de programas permanentes de prevenção, integrando escolas, comunidades, empresas e serviços de saúde.

Integração da saúde mental à atenção primária, com foco em prevenção, acolhimento e acompanhamento contínuo.

Desenvolvimento de políticas de promoção de hábitos saudáveis, articulando saúde, esporte, alimentação, mobilidade e urbanismo.

Infraestrutura

Universalização do saneamento básico e do acesso à água potável, reconhecendo essas políticas como investimentos diretos em saúde pública.

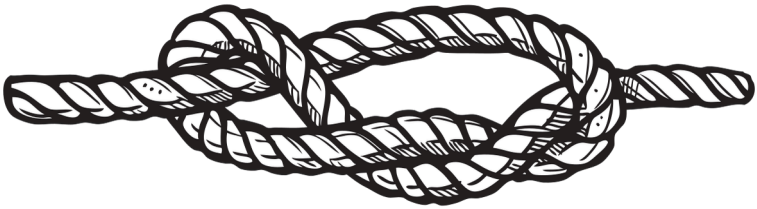
Longevidade

Desenvolvimento de uma política nacional para o envelhecimento ativo, promovendo autonomia, prevenção, qualidade de vida e participação social da população idosa.

Valorização dos profissionais de saúde, com planos de carreira e incentivos para atuação nas regiões de maior necessidade.

A melhor política de saúde não é aquela que trata mais doenças. É aquela que permite que as pessoas vivam mais, adoeçam menos e envelheçam com autonomia.

NÓ 6



ECONOMIA



economia brasileira produz menos do que poderia.

O país reúne recursos naturais, minerais, água em abundância, negócio competitivo, mercado consumidor relevante e grande potencial industrial, cultural e turístico.

Apesar disso, cresce pouco, investe pouco e transforma apenas parte de suas riquezas em prosperidade para a população.

O problema não é falta de potencial, é a incapacidade de organizar esse potencial em um projeto de desenvolvimento capaz de elevar continuamente a produtividade do país.

Na prática, os obstáculos aparecem de forma concreta. Falta mão de obra qualificada, a infraestrutura é insuficiente, o crédito produ-tivo é caro, as regras mudam e a burocracia consome tempo e recursos. Produzimos, mas transportamos mal, contratamos com dificuldade e investimos sem segurança de que as condições permanecerão estáveis.

Ao mesmo tempo, o setor produtivo suporta uma carga elevada antes mesmo de gerar riqueza. Parte significativa do resultado das empresas é retirada para sustentar estruturas públicas nos três níveis de governo, sem retorno proporcional em infraestrutura, segurança jurídica e qualidade dos serviços.

Produzir é caro, contratar é caro e investir é arriscado. O Brasil exige muito de quem produz e devolve pouco em condições para produzir melhor.

Esse ambiente reduz investimentos de longo prazo, limita a inovação, enfraquece empresas nacionais e estimula a saída de capitais e talentos. A economia cresce em ciclos curtos, recua nas crises e não consegue manter uma trajetória contínua de desenvolvimento.

Sem produção, não há arrecadação. Sem produtividade, não há crescimento sustentável. E sem crescimento, não há geração consistente de oportunidades, renda e melhoria da qualidade de vida.

O Brasil não trava por falta de capacidade. Trava porque ainda não construiu um ambiente capaz de transformar trabalho, recursos e conhecimento em produtividade e prosperidade.

O maior custo da economia brasileira não é apenas financeiro. É o tempo. Empreendedores convivem com processos que levam anos para obter licenças, registros, autorizações e alvarás. Em muitos casos, quando finalmente conseguem autorização para investir, novas interpretações ou disputas judiciais suspendem obras já iniciadas, aumentando custos, afastando investimentos e ampliando a insegurança.

O problema não está na existência de regras ambientais, urbanísticas ou de controle. Elas são fundamentais. O desafio está na incapacidade de o sistema decidir com previsibilidade e em prazo compatível com a atividade econômica. Proteger o interesse público também significa oferecer segurança para quem produz, investe e gera empregos.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige organizar um projeto nacional de desenvolvimento fortemente regionalizado, capaz de aproveitar as riquezas e

as vocações de cada território. Isso passa por qualificar pessoas, melhorar a infraestrutura, garantir regras estáveis, facilitar o investimento produtivo e criar condições para que empresas brasileiras produzam mais, inovem e agreguem valor.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Ambiente de negócios

Simplificação dos processos de abertura, funcionamento, expansão e encerramento de empresas.

Redução da burocracia e eliminação de exigências sobrepostas entre União, estados e municípios.

Estabilidade regulatória e segurança jurídica para investimentos de longo prazo.

Avaliação obrigatória dos impactos econômicos de novas leis e regulações sobre o setor produtivo.

Produtividade e investimento

Estímulo ao investimento produtivo, à modernização de empresas e à incorporação de novas tecnologias.

Ampliação do acesso ao crédito produtivo, especialmente para pequenas e médias empresas.

Integração entre empresas, universidades, centros de pesquisa e instituições de formação profissional.

Criação de indicadores permanentes de produtividade por setor e por região, orientando as políticas públicas.

Desenvolvimento regional

Construção de projetos de desenvolvimento para cada estado e microrregião, considerando suas vocações econômicas, recursos disponíveis e necessidades de infraestrutura.

Fortalecimento das cadeias produtivas regionais, conectando produção, transformação, serviços e mercados consumidores.

Apoio ao empreendedorismo local e à criação de oportunidades de trabalho e renda nos territórios.

Integração econômica

Redução dos custos logísticos, energéticos e regulatórios que limitam a competitividade nacional.

Integração gradual e estratégica da economia brasileira ao comércio internacional.

Fortalecimento das empresas nacionais para competir no mercado interno e externo, com inovação, produtividade e maior valor agregado.

Segurança para investir

Estabelecimento de prazos máximos para análise de licenças, alvarás e autorizações administrativas, com decisões técnicas definitivas e maior previsibilidade para investimentos.

Simplificação e integração dos processos de licenciamento entre os diferentes órgãos públicos, reduzindo sobreposições, retrabalho e conflitos de competência.



NÓ 7



TRIBUTAÇÃO



sistema tributário existe para financiar o Estado. Mas, quando passa a retirar da produção mais do que ela

vimento e passa a limitá-lo.

O Brasil construiu um dos sistemas tributários mais complexos do mundo. O problema não está apenas na carga tributária, mas na forma como ela é organizada. Empresas convivem com uma enorme quantidade de tributos, normas, obrigações acessórias, interpretações divergentes e elevados custos para simplesmente cumprir a legislação.

Produzir riqueza no Brasil significa, muitas vezes, dedicar mais tempo ao cumprimento de exigências fiscais do que ao próprio desenvolvimento do negócio. A complexidade do sistema consome recursos, reduz produtividade, afasta investimentos e amplia a insegurança jurídica.

Ao mesmo tempo, o país continua concentrando grande parte da arrecadação sobre quem trabalha, empreende e produz. O custo da contratação formal permanece elevado, reduzindo a competitividade das empresas e limitando a geração de empregos. Em muitos casos, os encargos incidentes sobre a folha de pagamento representam mais de um terço do custo do trabalhador para a empresa, tornando o emprego formal mais caro e estimulando a informalidade.

As sucessivas reformas tributárias também precisam ser avaliadas não apenas por sua capacidade de aumentar a arrecadação, mas pelos efeitos que produzem sobre a economia real. Novos modelos de arrecadação, como mecanismos de retenção automática dos tributos ao longo das operações econômicas, podem ampliar o controle fiscal, mas também transferem, para milhões de empresas, novas responsabilidades operacionais, afetando fluxo de caixa, gestão financeira e custos administrativos, especialmente para pequenos e médios empreendedores, e continua a concentração da arrecadação na esfera federal.

Outro desafio está no financiamento da previdência social. O atual modelo concentra parcela significativa dos custos sobre a folha de pagamento, ao mesmo tempo que convivem diferentes regimes de contribuição e benefícios. A busca por maior equilíbrio exige discutir fontes de financiamento compatíveis com a realidade demográfica e econômica do país, preservando a proteção social e reduzindo distorções entre os diversos regimes existentes.

O Custo Brasil não é formado apenas pelos impostos que entram no orçamento público. Ele inclui contribuições compulsórias destinadas a entidades paraestatais, obrigações acessórias e estruturas financiadas diretamente pela folha e pela atividade produtiva. Esses valores são retirados das empresas e dos trabalhadores antes que se transformem em salários, investimento, inovação ou novos empregos.

Entre essas estruturas estão o Sistema S, as contribuições sindicais e outras entidades financiadas por recolhimentos compulsórios incidentes sobre a folha ou sobre setores específicos da

economia. Muitas foram criadas há mais de oito décadas, em um contexto econômico e social muito diferente. Algumas construíram patrimônio, ampliaram suas atividades e passaram a oferecer serviços no mercado, inclusive escolas e faculdades pagas, enquanto continuam recebendo recursos compulsórios destinados original- mente à formação profissional e ao apoio do setor produtivo.

A questão não é negar a importância histórica dessas instituições. É perguntar se suas contribuições ainda se justificam, se os recursos retornam proporcionalmente a quem os financia e se sua existência continua compatível com a necessidade de reduzir o custo de produzir e empregar no Brasil. Estruturas que não comprovem essa função devem ser reformadas, substituídas ou deixar de receber financiamento compulsório.

O desafio da tributação brasileira não é simplesmente arrecadar mais ou arrecadar menos.

É construir um sistema simples, previsível e equilibrado, capaz de financiar um Estado eficiente, sem retirar da sociedade a capacidade de produzir, investir, inovar e gerar empregos.

O Estado depende da riqueza produzida pela sociedade. Quando o sistema tributário dificulta essa produção, compromete também sua própria sustentabilidade.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige transformar o sistema tributário em um instrumento de desenvolvimento econômico e social. Isso passa por

simplificar regras, reduzir custos de conformidade, aumentar a previsibilidade, reequilibrar a incidência dos tributos e assegurar que a arrecadação fortaleça a competitividade do país, em vez de limitá-la.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Simplificação

Simplificar o sistema tributário, reduzindo obrigações acessórias, interpretações divergentes e custos administrativos.

Integrar cadastros, declarações e procedimentos fiscais entre União, estados e municípios.

Avaliar permanentemente os impactos econômicos das mudanças tributárias sobre empresas, consumidores e investimentos.

Produção e trabalho

Reduzir gradualmente a tributação incidente sobre a folha de pagamento, diminuindo o custo do emprego formal.

Revisar o modelo de financiamento da previdência social, buscando maior equilíbrio entre sustentabilidade financeira, justiça entre os diferentes regimes e estímulo à formalização do trabalho.

Competitividade

Garantir estabilidade e previsibilidade nas regras tributárias, reduzindo litígios e insegurança jurídica.

Avaliar mecanismos de arrecadação à luz de seus impactos sobre fluxo de caixa, produtividade e competitividade das empresas, especialmente das pequenas e médias.

Eficiência do gasto

Revisar periodicamente contribuições e fundos vinculados, avalian- do seus resultados frente aos objetivos que justificaram sua criação. Fortalecer a transparência da arrecadação e da aplicação dos recursos públicos, aproximando o contribuinte dos resultados produzidos pelos tributos que financia.

Contribuições compulsórias e entidades paraestatais

Revisão integral das contribuições compulsórias destinadas ao Sistema S e a outras entidades paraestatais, avaliando custo, resultados e aderência às finalidades originais.

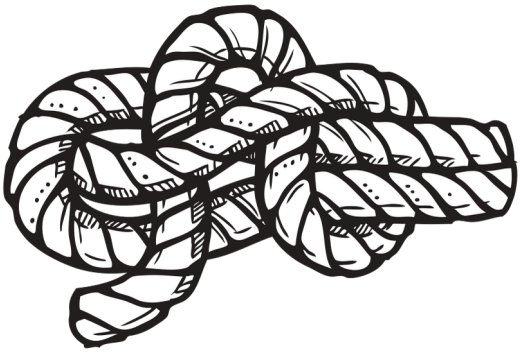
Extinção ou redução progressiva das contribuições que não demonstrem retorno proporcional à qualificação profissional, à produtividade e ao desenvolvimento dos setores que as financiam.

Separação clara entre atividades custeadas por recursos compulsórios e serviços comerciais oferecidos no mercado.

Transparência integral sobre arrecadação, patrimônio, remunerações, aplicação dos recursos e resultados entregues à sociedade.



NÓ 8



TRABALHO



nhar as transformações da sociedade, passam a limitar exatamente aquilo que deveriam promover: a geração de oportunidades.

O mundo do trabalho mudou profundamente nas últimas décadas. A tecnologia, a economia digital, o trabalho remoto, a prestação de serviços, o empreendedorismo, a inteligência artifici- al e novas formas de contratação transformaram a maneira como pessoas e empresas se relacionam.

Entretanto, grande parte da legislação trabalhista brasileira continua baseada em um modelo concebido na década de 1940, quando o país possuía uma economia predominantemente industrial, relações de trabalho mais padronizadas e uma realidade social completamente diferente da atual.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) teve papel importante na organização das relações trabalhistas brasileiras e na proteção dos trabalhadores. Mas nenhuma instituição deve ser considerada definitiva. Assim como a economia evolui, as regras que organizam o trabalho também precisam evoluir.

Hoje, contratar um trabalhador formal envolve custos elevados, elevada complexidade normativa e significativa insegurança jurídica. O custo da contratação vai muito além do salário. Encargos

sobre a folha, obrigações acessórias, riscos trabalhistas e interpretações divergentes tornam difícil prever quanto realmente custa gerar um emprego no Brasil.

Ao mesmo tempo, o país mantém uma Justiça do Trabalho especializada, criada em outro contexto histórico. É legítimo discutir se sua estrutura atual continua sendo a forma mais eficiente de solucionar conflitos, reduzir litígios e oferecer segurança jurídica para trabalhadores e empregadores. Em muitos casos, relações de trabalho encerradas há anos voltam a ser discutidas judicialmente, criando passivos imprevisíveis que aumentam a insegurança para quem investe e gera empregos.

O novo mundo do trabalho é cada vez menos linear. Uma mesma pessoa pode ter um vínculo formal em parte da semana, prestar serviços em outros dias, trabalhar por aplicativo, vender produtos ou manter um pequeno negócio. A renda passa a ser construída por diferentes fontes, enquanto a legislação continua organizada como se cada trabalhador tivesse um único empregador, uma jornada fixa e uma carreira contínua.

Essa distância entre a lei e a vida real produz insegurança para todos. O trabalhador não sabe como construir proteção social ao longo de vínculos diversos. Quem contrata teme que qualquer prestação de serviço seja posteriormente transformada em relação de emprego. E o Estado perde a oportunidade de criar uma forma simples de formalização, contribuição e proteção para esse novo trabalhador.

O resultado aparece de forma concreta. Empresas contratam menos, a informalidade cresce, novas formas de trabalho enfrentam insegurança jurídica e milhões de brasileiros deixam de acessar empregos formais ou oportunidades de empreendedorismo.

O problema não está na proteção ao trabalhador.

O problema está em um modelo que, ao tentar proteger o emprego existente, acaba dificultando a criação de novos empregos. Modernizar as relações de trabalho não significa retirar direitos. Significa construir um sistema mais simples, previsível e flexível, capaz de proteger trabalhadores e, ao mesmo tempo, ampliar oportunidades, estimular a formalização e fortalecer a competitividade da economia brasileira.

O trabalho continua sendo a principal política de desenvolvimento humano. Quando criar empregos se torna excessivamente caro e arriscado, perde o trabalhador, perde a empresa e perde o próprio país.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige modernizar as relações de trabalho brasileiras, preservando a proteção social, mas adaptando a legislação às transformações econômicas, tecnológicas e demográficas do século XXI. O objetivo não é reduzir direitos, mas ampliar oportunidades, fortalecer a formalização e criar um ambiente de maior confiança entre trabalhadores e empregadores.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Modernização da legislação

Revisão ampla da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), simplificando regras, eliminando dispositivos superados e adequando a legislação às novas formas de trabalho.

Fortalecimento da negociação entre trabalhadores e empregadores, ampliando a autonomia das partes dentro de limites claros de proteção.

Segurança jurídica

Revisão da estrutura da Justiça do Trabalho, avaliando sua integração gradual ao sistema judicial comum e reduzindo sobreposições institucionais.

Estímulo à mediação, à conciliação e aos acordos extrajudiciais, reduzindo a judicialização das relações de trabalho.

Uniformização de interpretações jurídicas, ampliando previsibilidade para trabalhadores e empregadores.

Emprego formal

Redução progressiva dos encargos incidentes sobre a folha de pagamento, diminuindo o custo da contratação formal.

Redefinição do financiamento da previdência social e de outras políticas públicas, reduzindo a dependência exclusiva da folha de salários.

Trabalho do século XXI

Atualização permanente da legislação para acompanhar novas formas de trabalho, empreendedorismo, economia digital e uso crescente da inteligência artificial.

Integração das políticas de qualificação profissional às demandas reais do mercado de trabalho e às vocações econômicas de cada região.

Novas formas de trabalho

Reconhecer juridicamente formas híbridas de ocupação e renda, permitindo que uma mesma pessoa combine emprego, trabalho autônomo, prestação de serviços e atividade empreendedora.

Criar mecanismos simples e portáteis de contribuição previdenciária e proteção social, vinculados ao trabalhador, e não apenas a um único vínculo de emprego.

Ampliar e aperfeiçoar modelos simplificados de formalização, como o MEI, para atividades de serviços, economia digital e trabalho por plataformas.

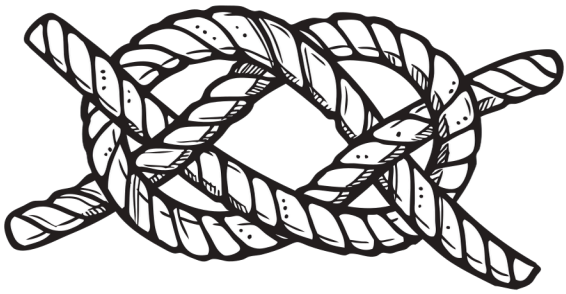
Estabelecer regras claras para o trabalho por aplicativos e plataformas, garantindo transparência, liberdade de organização e proteção mínima sem transformar automaticamente toda relação em emprego tradicional.

Facilitar contratos por hora, por projeto, por período e por resultado, com regras simples e previsíveis.

O Brasil precisa proteger o trabalhador, não apenas o emprego tradicional.



NÓ 9



INFRAESTRUTURA



do caminho.

O Brasil possui uma das maiores capacidades produtivas do mundo. Produz alimentos, minérios, energia, conhecimento e bens industriais. Entretanto, parte relevante desse potencial se perde porque a infraestrutura não acompanha a dimensão do território nem as necessidades da economia.

Um país com mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados não pode depender de uma única solução logística. Rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e aviação possuem funções diferentes e complementares. O desafio não é escolher um modal, mas integrar cada um deles de acordo com as características do território, das cargas transportadas e das necessidades da população.

Infraestrutura não é apenas obra. É a capacidade de fazer circular pessoas, mercadorias, energia e informações com segurança, rapidez e custo adequado.

Quando essa circulação funciona, a economia ganha velocidade, os territórios se desenvolvem e as oportunidades se aproximam das pessoas. Quando não funciona, cresce o Custo Brasil.

Durante décadas, o país concentrou sua logística no transporte rodoviário. Essa escolha ajudou a integrar o território, mas criou uma dependência excessiva de um único modal. Caminhões

percorrem milhares de quilômetros transportando cargas que poderiam seguir por ferrovias ou hidrovias com menor custo, maior segurança e mais eficiência.

Essa dependência também produz um elevado custo humano e econômico. Acidentes rodoviários interrompem cadeias logísticas, geram perdas de carga, elevam prazos e custos de transporte, pressionam o sistema de saúde, aumentam despesas previdenciárias e reduzem a produtividade nacional.

Ao mesmo tempo, o Brasil subutiliza outros modais. Possui rios extensos e navegáveis, mas aproveita pouco esse potencial para o transporte de cargas. A malha ferroviária é limitada, pouco integrada e insuficiente para atender às necessidades de uma economia continental.

O país também precisa reconhecer que a circulação de pessoas exige soluções próprias. Pela dimensão do território, a aviação regional e nacional é parte estratégica da infraestrutura brasileira. Ela integra regiões remotas, aproxima mercados, fortalece o turismo
e amplia o acesso à saúde, à educação e aos negócios.

As ferrovias de passageiros, por sua vez, devem ser implantadas onde houver demanda, densidade populacional e viabilidade econômica. O Brasil não precisa reproduzir o modelo europeu em todo o território, mas pode desenvolver corredores de alta demanda, como o eixo entre Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre.

O desafio não é escolher entre estrada, ferrovia, hidrovia ou aviação. É integrar cada modal de acordo com as características do território, das cargas e das necessidades da população.

A ineficiência também aparece na forma como organizamos a produção. Matérias-primas e componentes percorrem longas distâncias até centros industriais e, depois de transformados, retornam por trajetos semelhantes até os mercados consumidores.

O modelo da Zona Franca de Manaus ilustra esse problema. Componentes produzidos em outras regiões do país percorrem milhares de quilômetros até as fábricas e, depois de montados, voltam para os principais centros consumidores.

Isso não é apenas deslocamento. É desperdício estruturado de tempo, energia, combustível e competitividade.

A infraestrutura precisa ser planejada por corredores de desenvolvimento, conectando produção, transformação, logística, energia, conectividade digital e mercados consumidores.

Cada região deve ser integrada de acordo com suas vocações econômicas, sociais e territoriais. Um corredor pode ser rodoviário, ferroviário, hidroviário, aéreo ou digital.

O importante é que cumpra sua função de aproximar pessoas, produção e oportunidades.

As concessões e parcerias privadas são importantes, mas precisam ser avaliadas pelo resultado entregue. Pedágios, tarifas e investimentos só se justificam quando produzem qualidade, segurança, eficiência e redução dos custos para a sociedade.

O Brasil não produz pouco. Perde parte do que produz porque ainda transporta mal, conecta mal e planeja suas infraestruturas como projetos isolados.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige organizar a infraestrutura como um sistema nacional integrado, orientado por corredores de desenvolvimento e pelas vocações de cada território. Isso passa por diversificar os modais, melhorar a mobilidade de pessoas, reduzir custos logísticos, ampliar a conectividade digital e garantir que investimentos públicos e privados entreguem resultados concretos.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Planejamento integrado

Criação de um planejamento nacional de infraestrutura de longo prazo, conectando produção, transformação, logística, energia, comunicação e mercados.

Organização dos investimentos por corredores de desenvolvimento, evitando obras isoladas e desconectadas das vocações regionais.

Integração do planejamento da União, dos estados, dos municípios e do setor privado.

Diversificação logística

Expansão e modernização da malha ferroviária, com prioridade para transporte de cargas e corredores de alta demanda.

Aproveitamento dos rios navegáveis como eixos logísticos, ampliando o uso de hidrovias.

Modernização de portos, terminais e centros intermodais. Integração entre rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos, reduzindo rupturas e perdas nas cadeias produtivas.

Circulação de pessoas

Fortalecimento da aviação regional como instrumento de integração territorial, desenvolvimento econômico e acesso a serviços.

Implantação de corredores ferroviários de passageiros onde houver densidade, demanda e viabilidade econômica.

Melhoria da mobilidade entre cidades e regiões metropolitanas, com integração entre diferentes meios de transporte.

Redução dos acidentes rodoviários por meio de melhoria das estradas, fiscalização, tecnologia e planejamento de segurança viária.

Desenvolvimento regional

Aproximação dos centros de transformação das fontes de matéria-prima e das regiões produtoras.

Priorização de projetos que reduzam distâncias, custos logísticos e desigualdades territoriais.

Integração da infraestrutura aos projetos de desenvolvimento econômico de estados e microrregiões.

Infraestrutura digital e energética.

Universalização da conectividade digital de qualidade, incluindo regiões rurais e remotas.

Expansão e modernização das redes de energia, garantindo segurança, estabilidade e capacidade para novas atividades produtivas.

Uso de tecnologia para gestão de tráfego, logística, manutenção e monitoramento da infraestrutura.

Concessões e investimentos

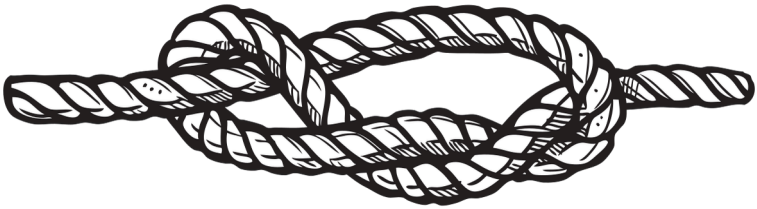
Revisão dos modelos de concessão, garantindo equilíbrio entre tarifa, qualidade, segurança e eficiência.

Fortalecimento das parcerias com o setor privado em projetos estruturantes de longo prazo.

Avaliação permanente dos resultados entregues pelos investimentos públicos e privados.

Quando a infraestrutura funciona, o esforço do brasileiro se transforma em resultado. O país deixa de perder riqueza pelo caminho e passa a conectar melhor pessoas, territórios e oportunidades.

NÓ 10



PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO



Produzir riqueza é importante. Transformar riqueza é o que gera desenvolvimento.

O Brasil está entre os maiores produtores mundiais de alimentos, minérios, energia, madeira, petróleo e diversas matérias-primas estratégicas. Entretanto, continua agregando pouco valor ao que produz.

Ao exportar produtos com baixo nível de transformação e importar bens industrializados, tecnologias e serviços de maior valor agregado, o país transfere para outras economias parte significativa da riqueza que poderia gerar internamente.

O problema não está na produção.
Está na baixa capacidade de transformar.
Produção, transformação, pesquisa, infraestrutura e logística precisam funcionar como partes de um mesmo sistema. Quando essas etapas permanecem desconectadas, matérias-primas percorrem longas distâncias antes de serem processadas, produtos retornam por trajetos semelhantes até os mercados consumidores e o país perde tempo, energia, empregos, renda e competitividade.

A ineficiência aparece também na localização das atividades produtivas. Muitas indústrias são instaladas longe das fontes de matéria-prima, da energia disponível, da infraestrutura logística, da mão de obra e dos mercados consumidores.

O modelo da Zona Franca de Manaus ilustra essa contradição.

Componentes produzidos em outras regiões percorrem milhares de quilômetros até as fábricas e, depois de montados, retornam aos principais centros consumidores. O modelo gera atividade econômica, mas também revela os custos de uma política produtiva desconectada da geografia econômica do país.

O Brasil produz em um lugar, transforma em outro e consome em um terceiro, sem integrar adequadamente essas decisões.
Isso não é apenas deslocamento.
É desperdício estruturado.
Agregar valor exige aproximar produção, transformação, conhecimento, tecnologia, infraestrutura e mercado. Isso não significa instalar todas as indústrias junto às matérias-primas, mas organizar cada cadeia produtiva de acordo com sua lógica econômica e territorial.

O conhecimento tornou-se uma das principais matérias-primas da economia contemporânea. Países que transformam pesquisa científica em inovação, processos, produtos e empresas aumentam sua produtividade, geram empregos qualificados e capturam maior parcela do valor produzido.

O Brasil possui universidades, institutos de pesquisa e pesquisadores de excelência, mas ainda mantém baixa integração entre academia, setor produtivo e necessidades reais da sociedade. Parte relevante da pesquisa permanece restrita ao ambiente acadêmico, enquanto empresas e territórios enfrentam problemas concretos que poderiam ser solucionados pelo conhecimento já produzido.

Pesquisa que não chega à produção perde parte de seu potencial. Produção que não incorpora pesquisa perde competitividade.

A riqueza do século XXI nasce cada vez menos da matéria-prima isolada e cada vez mais do conhecimento aplicado a ela.

Agregar valor também não significa apenas industrializar. Significa transformar recursos naturais, pesquisa, tecnologia, criatividade e conhecimento em produtos e serviços de maior valor econômico e social. Isso inclui alimentos, biotecnologia, *software*, turismo, economia criativa, novos materiais, serviços tecnológicos e soluções ambientais.

Cada estado e microrregião deve identificar o que já produz, quais conhecimentos possui e como pode transformar essas capacidades em cadeias produtivas mais completas.

Política produtiva não deve significar escolher artificialmente empresas ou setores vencedores. Deve significar organizar o ambiente para que produção, pesquisa, formação profissional, energia, infraestrutura e investimento funcionem de forma integrada.

O Brasil produz riqueza, mas captura apenas parte do valor que ela pode gerar.

Produzir é o começo. Transformar, inovar e agregar conhecimento é o que multiplica riqueza.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige organizar cadeias produtivas integradas, capazes de transformar recursos, conhecimento e criatividade em produtos e serviços de maior valor. Isso passa por aproximar produção, pesquisa, infraestrutura, energia, formação profissional e

mercados, fortalecendo o desenvolvimento regional e a competitividade nacional.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Cadeias produtivas e desenvolvimento territorial

Construção de projetos regionais de produção e transformação, considerando matérias-primas, energia, logística, mão de obra, conhecimento disponível e mercados consumidores.

Desenvolvimento de polos produtivos alinhados às vocações econômicas de estados e microrregiões.

Aproximação dos centros de transformação das fontes de matéria-prima sempre que houver viabilidade econômica, logística e ambiental.

Fortalecimento das cadeias produtivas locais, conectando produtores, fornecedores, indústria, serviços e mercados.

Agregação de valor

Estímulo à transformação interna de recursos naturais e produtos agrícolas, ampliando a participação de bens e serviços de maior valor agregado na economia.

Incentivo à produção de componentes, equipamentos, tecnologias e serviços estratégicos no território nacional.

Apoio à modernização produtiva, à digitalização e à incorporação de novas tecnologias.

Atração de investimentos orientados à geração de valor, qualificação profissional e fortalecimento das cadeias nacionais.

Pesquisa, desenvolvimento e inovação

Integração permanente entre universidades, institutos de pesquisa, empresas e governos.

Estímulo à pesquisa aplicada às necessidades da sociedade, das empresas e das vocações econômicas de cada região.

Fortalecimento de parques tecnológicos, incubadoras, laboratórios, centros de inovação e ambientes de desenvolvimento conectados às cadeias produtivas.

Ampliação dos mecanismos de transferência de tecnologia, registro de patentes e transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços.

Criação de programas que aproximem pesquisadores e estudantes dos desafios concretos da produção e do desenvolvimento territorial.

Formação e trabalho qualificado

Integração entre ensino técnico, universidades, centros de pesquisa e setor produtivo.

Formação de profissionais de acordo com as necessidades reais das cadeias produtivas regionais.

Estímulo à qualificação contínua para acompanhar mudanças tecnológicas e produtivas.

Valorização das carreiras científicas, tecnológicas e industriais ligadas à inovação e à geração de valor.

Infraestrutura e energia

Integração dos projetos produtivos ao planejamento de infraestrutura, logística, conectividade e energia.

Priorização de corredores de desenvolvimento capazes de ligar produção, transformação e mercados.

Garantia de energia confiável, competitiva e adequada às novas atividades produtivas.

Redução dos deslocamentos desnecessários de matérias-primas, componentes e produtos.

Comércio e competitividade

Ampliação da presença brasileira no comércio internacional com produtos, tecnologias e serviços de maior valor agregado.

Fortalecimento das empresas nacionais para competir em mercados globais.

Integração estratégica às cadeias internacionais, preservando e ampliando a capacidade produtiva interna.

Avaliação permanente dos incentivos produtivos, considerando geração de valor, empregos, inovação e desenvolvimento territorial.

O Brasil precisa deixar de transportar potencial e começar a transportar valor.

Um país que exporta matéria-prima e importa conhecimento, tecnologia e produtos acabados transfere empregos, renda e futuro para outras economias.



NÓ 11



SUSTENTABILIDADE

meio ambiente não deve ser tratado como limite ao desenvolvimento, mas como um dos maiores ativos estratégicos do Brasil.

O desafio não é escolher entre produzir e preservar. É aprender a conservar com inteligência e a proteger aquilo que realmente precisa permanecer preservado.

O Brasil reúne características únicas no mundo. É um país de dimensões continentais, com cerca de 210 milhões de habitantes distribuídos por mais de 8,5 milhões de quilômetros quadrados. Grande parte de seus municípios possui baixa densidade populacio- nal e extensas áreas naturais ainda conservadas.

Essa realidade oferece uma oportunidade rara: conciliar conservação ambiental, produção sustentável e desenvolvimento regional em uma escala que poucos países conseguem alcançar.

Uma política ambiental moderna precisa distinguir dois conceitos frequentemente tratados como sinônimos: **preservar** e **conservar.** Preservar significa manter determinados ambientes com intervenção humana mínima ou inexistente, protegendo ecossistemas de alta sensibilidade ou de excepcional importância ecológica.

Conservar significa utilizar os recursos naturais de forma planejada, responsável e sustentável, garantindo que continuem gerando benefícios ambientais, sociais e econômicos para as atuais e futuras gerações.

O Brasil possui áreas que devem permanecer integralmente preservadas. Mas também possui extensas áreas que podem e devem ser conservadas por meio do manejo sustentável, da pesquisa científica, da bioeconomia, do turismo de natureza, da produção florestal responsável e de outras atividades compatíveis com a manutenção dos serviços ambientais.

Áreas como reservas legais e parte das matas ciliares podem, em muitos casos, ser objeto de manejo sustentável, recuperação ambiental, pesquisa e atividades econômicas compatíveis com sua função ecológica. Da mesma forma, diversos parques e unidades de conservação podem combinar proteção ambiental, pesquisa, educação, turismo responsável e geração de renda para as comunidades locais, sempre respeitando critérios técnicos e científicos.

Conservar também significa gerar valor para quem vive nesses territórios. Comunidades que encontram oportunidades econômicas compatíveis com a proteção ambiental tornam-se as principais interessadas na conservação dos ecossistemas.

O Brasil também precisa ampliar o debate ambiental para além do campo.

O produtor rural brasileiro convive com uma das legislações ambientais mais rigorosas do mundo. Além das áreas produtivas, milhões de hectares permanecem protegidos por meio das reservas legais e das matas ciliares, exigências praticamente inexistentes em grande parte dos países concorrentes. Trata-se de um patrimônio ambiental de enorme valor para toda a sociedade, cuja conservação recai, em grande medida, sobre quem produz.

Apesar desse esforço, o debate ambiental frequentemente concentra suas críticas sobre o campo, enquanto dedica menor atenção aos graves problemas ambientais presentes nas cidades. Ao mesmo tempo, mesmo quando a legislação permite determinado uso da propriedade, produtores enfrentam longos processos de autoriza- ção, interpretações divergentes e insegurança jurídica que dificultam investimentos e comprometem a própria conservação ambiental.

A conservação da vegetação nativa, das nascentes, das matas ciliares e da biodiversidade produz benefícios que ultrapassam os limites da propriedade rural.

Água, clima, biodiversidade e equilíbrio ambiental beneficiam toda a sociedade. Por isso, políticas públicas modernas devem reconhecer e estimular quem conserva, e não apenas fiscalizar quem produz.

Os maiores impactos ambientais sobre a qualidade de vida da população concentram-se nas cidades. Esgoto lançado sem tratamento, rios degradados, resíduos sólidos mal administrados, poluição do ar, ocupações irregulares e deficiência no saneamento básico continuam comprometendo a saúde pública e degradando os ecossistemas urbanos.

Talvez nenhuma política ambiental produza resultados tão amplos quanto a universalização do saneamento básico. Cuidar da água que chega às cidades e, principalmente, da água que retorna aos rios é uma das formas mais efetivas de proteger o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida da população.

Os rios representam um dos melhores indicadores da qualidade da gestão ambiental de um território. A água que entra em uma

cidade e a água que sai dela revelam, de forma objetiva, como aquele município administra seu esgoto, seus resíduos e sua relação com o meio ambiente. O que não é medido dificilmente será gerido.

O outro desafio é tornar o licenciamento ambiental mais eficiente e previsível.

Proteger o meio ambiente exige decisões técnicas, transparentes e tempestivas. Processos que permanecem durante anos sem decisão, muitas vezes ultrapassando uma década, não representam maior proteção ambiental. Produzem insegurança jurídica, atrasam investimentos, dificultam obras de interesse coletivo e reduzem a confiança nas próprias instituições ambientais.

A política ambiental brasileira precisa reconhecer a diversidade territorial do país. Um modelo excessivamente centralizado dificilmente consegue responder, com a mesma eficiência, às diferentes realidades dos biomas brasileiros. A gestão ambiental deve preservar diretrizes nacionais, mas ampliar a autonomia técnica e a responsa- bilidade regional, permitindo que estados e regiões ecológicas construam soluções compatíveis com suas características naturais, sociais e econômicas.

Segurança jurídica também faz parte da proteção ambiental.

A política ambiental brasileira também se tornou excessivamente fragmentada. União, estados e municípios mantêm estruturas próprias de fiscalização, licenciamento, monitoramento e gestão. Somam-se a elas órgãos especializados, polícias ambientais, ministérios públicos, autarquias e diferentes interpretações da mesma legislação. O resultado é um sistema complexo, com competências

frequentemente sobrepostas, insegurança jurídica e baixa coordenação institucional.

Assim como ocorre na segurança pública, proteger melhor o meio ambiente não depende necessariamente de criar novas estruturas, mas de integrar competências, definir responsabilidades e tornar a governança ambiental mais eficiente.

A reciclagem continua sendo importante, mas não pode ser tratada como única solução para a gestão de resíduos. Sustentabilidade exige reduzir a geração de resíduos, ampliar o reaproveitamento, recuperar energia, estimular a economia circular e utilizar tecnologias capazes de diminuir efetivamente o volume destinado aos aterros sanitários.

Florestas, rios, manguezais, restingas, áreas úmidas e demais ecossistemas não representam apenas patrimônio ambiental. Também constituem ativos estratégicos capazes de gerar turismo, pesquisa, conhecimento, serviços ambientais, créditos de carbono, bioeconomia e desenvolvimento para milhares de comunidades brasileiras.

O Brasil não precisa escolher entre produzir e preservar. Precisa aprender a preservar integralmente e a conservar de forma inteligente. Quando a natureza passa a gerar conhecimento, renda, turismo, pesquisa e qualidade de vida, ela deixa de ser vista como obstáculo ao desenvolvimento e passa a ser um dos maiores patrimônios estratégicos da nação.

Medidas estruturais propostas

Desatar esse nó exige construir uma política ambiental baseada em ciência, gestão eficiente, segurança jurídica e desenvolvimento sustentável. O objetivo não é reduzir a proteção ambiental, mas torná-la mais inteligente, previsível e capaz de transformar o patrimônio natural brasileiro em qualidade de vida, oportunida- des e desenvolvimento para as atuais e futuras gerações.

As medidas a seguir apontam essa direção.

Preservação e conservação

Diferenciar claramente políticas de preservação integral e de conservação com uso sustentável.

Classificar áreas protegidas de acordo com sua sensibilidade ecológica e potencial de conservação ativa.

Ampliar programas de manejo sustentável, recuperação ambiental e uso responsável dos recursos naturais.

Parques e reservas

Transformar parques e unidades de conservação em centros de pesquisa, educação ambiental, turismo sustentável e desenvolvimento regional.

Fortalecer a participação das comunidades locais na gestão das áreas protegidas.

Estimular atividades econômicas compatíveis com a conservação dos ecossistemas.

Água e saneamento

Universalizar o saneamento básico e o tratamento de esgoto.

Implantar programas permanentes de monitoramento da qualidade das águas em rios, lagos e reservatórios.

Estabelecer indicadores nacionais de qualidade ambiental baseados na condição dos recursos hídricos.

Recuperar nascentes, matas ciliares e áreas degradadas prioritárias.

Licenciamento ambiental

Estabelecer prazos máximos para análise dos processos de licenciamento.

Garantir decisões técnicas, fundamentadas e transparentes.

Reduzir sobreposições institucionais e aumentar a segurança jurídica para empreendedores e órgãos ambientais.

Fortalecer o monitoramento das condicionantes após a emissão das licenças.

Economia da conservação

Incentivar a bioeconomia, os serviços ambientais, o turismo de natureza e o manejo florestal sustentável.

Estimular mercados de créditos ambientais e mecanismos de remuneração pela conservação.

Integrar políticas ambientais aos projetos de desenvolvimento regional.

Cidades sustentáveis

Modernizar a gestão de resíduos sólidos, ampliando reciclagem, reaproveitamento, recuperação energética e economia circular.

Reduzir a poluição urbana por meio de planejamento territorial, mobilidade sustentável e melhoria da qualidade do ar.

Integrar políticas ambientais, urbanas e de saúde pública.

Governança ambiental

Descentralizar a gestão ambiental por biomas e bacias hidrográficas, preservando diretrizes nacionais e ampliando a autonomia técnica dos estados.

Integrar órgãos federais, estaduais e municipais de fiscalização, licenciamento e monitoramento, reduzindo sobreposições e conflitos de competência.

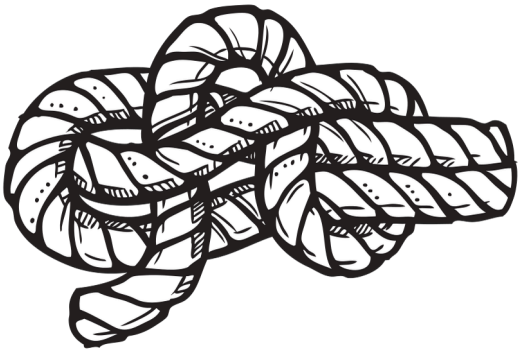
Definir claramente as atribuições dos diferentes órgãos ambientais, fortalecendo a coordenação institucional e a segurança jurídica.

Cooperação internacional e inovação

Criar programas permanentes de cooperação internacional para identificar, adaptar e disseminar boas práticas em saneamento, recuperação de rios, gestão de parques, manejo sustentável, licenciamento ambiental e tecnologias ambientais.

Estimular projetos piloto em estados e microrregiões brasileiras antes da expansão nacional.

NÓ 12



O ESTADO E SUAS INSTITUIÇÕES



A dimensão da estrutura pública brasileira

- 1 presidente da república
- 1 vice presidente
- 27 governadores
- 27 vice-governadores
- 5.569 prefeitos
- 5.569 vice-prefeitos
- 81 senadores
- 513 deputados federais
- 1.059 deputados estaduais e distritais (valor varia conforme a legislatura)
- mais de 58 mil vereadores

Somados, esses representantes integram uma das maiores estruturas políticas eletivas do mundo democrático, distribuída entre União, estados e municípios.

Recursos destinados à atividade política

- Fundo eleitoral: aproximadamente **R$5 bilhões**.
- Fundo partidário: aproximadamente **R$ 5,9 bilhões.**

•Emendas parlamentares federais: cerca de **R$ 61 bilhões** em 2026. •Emendas estaduais e municipais: levantamento recente estimou aproximadamente **R$ 250 bilhões**, mostrando que o modelo das emendas se expandiu para além da União.

Democracias fortes dependem de instituições fortes. Mas instituições fortes também precisam ser capazes de evoluir, adaptar-se e prestar contas permanentemente à sociedade.

Ao longo das últimas décadas, o Estado brasileiro consolidou importantes instituições democráticas. A independência entre os Poderes, a autonomia do Ministério Público, dos Tribunais de Contas, das Defensorias, das agências reguladoras e de diversos órgãos públicos representou avanços importantes para a democracia brasileira.

Entretanto, esse mesmo processo também produziu um Estado cada vez mais complexo.

Novas estruturas foram sendo criadas para responder a novos desafios, mas poucas foram revistas, integradas ou substituídas. O resultado foi a formação de um sistema institucional altamente especializado, composto por múltiplos órgãos, diferentes esferas de decisão e estruturas administrativas que cresceram continuamente ao longodasúltimas décadas.

O crescimento contínuo das estruturas públicas aumentou simultaneamente a complexidade administrativa e o custo permanente de funcionamento do Estado. Quanto mais estruturas são criadas sem revisão das anteriores, maior se torna o esforço necessário apenas para coordená-las. Recursos financeiros, tempo,

energia e capacidade de gestão passam a ser consumidos pela própria máquina pública, reduzindo a capacidade de investimento nas prioridades da sociedade.

Hoje, o Brasil mantém estruturas próprias nos três Poderes, legislativos municipais, estaduais e federal, diferentes tribunais e instâncias do Poder Judiciário, diversos ramos do Ministério Público, Tribunais de Contas, Defensorias Públicas, agências reguladoras, autarquias, órgãos ambientais, diferentes forças policiais, além de um amplo conjunto de entidades paraestatais, cartórios, conselhos profissionais e organizações criadas em diferentes momentos da história nacional.

Além das estruturas permanentes do Estado, existe ainda um amplo conjunto de cargos de livre nomeação distribuídos entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal. Esses cargos cumprem funções importantes de direção, assessoramento e formulação de políticas públicas. Entretanto, sua quantidade, seus critérios de ocupação e seus custos também precisam fazer parte do debate sobre a modernização do Estado.

Qual é o tamanho adequado dessa estrutura? Quantos desses cargos exigem efetivamente confiança política e quantos poderiam ser ocupados por servidores selecionados com critérios predominantemente técnicos?

Em muitos casos, a alternância de governos produz milhares de substituições em funções estratégicas, reduzindo a continuidade administrativa e tornando políticas públicas excessivamente dependentes dos ciclos eleitorais.

A gestão das pessoas no Estado

O Estado brasileiro depende de milhões de servidores públicos para funcionar. São professores, médicos, policiais, fiscais, pesquisado- res, técnicos e profissionais que diariamente prestam serviços essenciais à população. Valorizar esses profissionais é indispensável para um Estado eficiente.

Ao mesmo tempo, é necessário reconhecer que os modelos de gestão de pessoas também precisam evoluir. A estabilidade funcional, concebida para proteger o servidor contra pressões políticas e garantir a continuidade do Estado, representa uma conquista institucional importante. Entretanto, estabilidade não pode significar ausência de avaliação, de atualização profissional ou de compro- misso permanente com resultados.

Da mesma forma, os regimes previdenciários e as regras de carreira precisam ser periodicamente revistos para assegurar equilíbrio entre sustentabilidade fiscal, valorização dos servidores e equidade em relação aos demais trabalhadores brasileiros.

Cada uma dessas instituições possui funções relevantes.

A questão central não é sua existência.

É saber se o conjunto funciona de forma integrada, eficiente e compatível com a capacidade financeira da sociedade brasileira.

Como ocorre em qualquer organização humana, instituições tendem naturalmente a desenvolver mecanismos de autopreservação. O desafio democrático consiste em garantir que a cooperação entre instituições ocorra prioritariamente para atender ao interesse público, e não para dificultar reformas, ampliar privilégios ou

preservar estruturas que deixaram de responder às necessidades da sociedade.

Ao mesmo tempo em que o país enfrenta enormes dificuldades para financiar educação, saúde, infraestrutura, segurança e desenvolvimento, cresce continuamente o custo de manutenção da própria estrutura estatal.

O Brasil destina bilhões de reais ao ensino superior público, federal e estadual, que oferece formação gratuita independentemente da renda dos estudantes, enquanto ainda enfrenta enormes dificuldades para garantir alfabetização de qualidade, educação infantil e aprendizagem adequada para todas as crianças. O debate não deve opor educação básica e ensino superior, mas perguntar se a distribuição dos recursos públicos continua refletindo as prioridades nacionais.

Fundos partidário e eleitoral, expansão das emendas parlamentares, estruturas administrativas dos Poderes, milhares de cargos em comissão, benefícios, organizações paraestatais e diversas estruturas criadas em outro contexto histórico passaram a consumir uma parcela crescente da riqueza produzida pela sociedade.

A Constituição Brasileira vincula percentuais mínimos de arrecadação a diversas áreas e instituições. Esses mecanismos nasceram para proteger políticas públicas importantes contra descontinuidades. Entretanto, ao longo do tempo, a multiplicação de vinculações reduziu significativamente a capacidade de planejamento dos governos e tornou grande parte do orçamento rigidamente comprometida, mesmo diante de novas prioridades e diferentes realidades sociais.

Proteger instituições é importante. Mas nenhuma regra orçamentária deveria impedir que a sociedade reavaliasse, periodicamente, se a distribuição dos recursos continua respondendo aos desafios do país.

Instituições existem para servir ao interesse público.

Quando parte significativa da energia do sistema passa a ser utilizada para preservar estruturas, ampliar recursos, proteger prerrogativas ou dificultar mudanças, reduz-se a capacidade de o Estado enfrentar seus próprios desafios.

Esse fenômeno não decorre da ação de uma única instituição ou de um único Poder.

Todo sistema institucional tende, naturalmente, a desenvolver mecanismos de autopreservação.

Por isso, democracias maduras criam instrumentos permanen- tes de avaliação, transparência, responsabilização e aperfeiçoamen- to institucional.

Quanto mais complexa se torna a estrutura do Estado, maior deve ser a responsabilidade de avaliar permanentemente seus resultados, seus custos e sua capacidade de servir à sociedade.

Reformar instituições não significa enfraquecê-las.

Significa garantir que continuem cumprindo, com eficiência, a missão para a qual foram criadas.

Assim como empresas, universidades, hospitais e organizações privadas evoluem continuamente, as instituições públicas também precisam ser periodicamente avaliadas.

A pergunta deve ser sempre a mesma:

A estrutura continua cumprindo a finalidade para a qual foi criada?

Se a resposta for positiva, deve ser fortalecida.

Se novas realidades demonstrarem formas mais eficientes de cumprir essa missão, a reforma deixa de ser uma ameaça e passa a ser parte natural do aperfeiçoamento democrático.

O Brasil não precisa de menos democracia.

Precisa de instituições mais simples, coordenadas, transparentes, avaliadas permanentemente e comprometidas, acima de tudo, com os resultados entregues à sociedade.

Os onze nós anteriores mostram onde estão os principais obstáculos ao desenvolvimento brasileiro. Este último nó procura responder por que tantos deles permanecem difíceis de desatar. Quando um sistema passa a concentrar parcela crescente de seus esforços na preservação de suas próprias estruturas, diminui sua capacidade de promover as transformações de que o país necessita.

Medidas estruturais propostas

Desatar este nó exige fortalecer a democracia por meio de institui- ções mais simples, transparentes, coordenadas e permanentemen- te avaliadas. O objetivo não é reduzir o Estado, mas aumentar sua capacidade de servir à sociedade.

Revisão periódica das instituições

- Instituir revisões periódicas das estruturas públicas e paraestatais, avaliando se continuam cumprindo a finalidade para a qual foram criadas.
- Estabelecer indicadores públicos de desempenho institucional.
- Criar mecanismos permanentes de avaliação de custo, eficiência e resultados.

Reforma administrativa permanente

- Simplificar estruturas administrativas.
- Reduzir sobreposições entre órgãos e competências.
- Digitalizar processos e integrar sistemas públicos.
- Revisar continuamente cargos em comissão e estruturas de apoio administrativo.

Revisão das vinculações orçamentárias

- Avaliar periodicamente os percentuais constitucionais e legais vinculados a despesas obrigatórias.
- Preservar áreas essenciais, mas ampliar a capacidade de planejamento dos governos diante das mudanças da sociedade.
- Criar mecanismos periódicos de revisão das vinculações pelo Congresso Nacional.

Revisão do financiamento político

- Reavaliar os modelos de Fundo Partidário e Fundo Eleitoral.

- Revisar o modelo das emendas parlamentares, fortalecendo critérios técnicos, transparência e planejamento nacional.
- Ampliar a transparência dos gastos políticos em todas as esferas.

Modernização das instituições

- Revisar periodicamente cartórios, conselhos profissionais, entidades paraestatais, Sistema S e demais estruturas criadas em contextos históricos distintos.
- Manter, reformar ou substituir instituições conforme sua efetividade e contribuição ao interesse público.
- Simplificar procedimentos administrativos que deixaram de fazer sentido.

Coordenação entre os Poderes

- Criar mecanismos permanentes de diálogo institucional entre Executivo, Legislativo, Judiciário e órgãos de controle para enfrentar desafios estruturais do país.
- Fortalecer a cooperação institucional, preservando a independência constitucional de cada Poder.
- Estabelecer metas nacionais compartilhadas em áreas estratégicas, como alfabetização, infraestrutura, segurança, produtividade e sustentabilidade.

Revisão da arquitetura institucional

- Avaliar periodicamente a necessidade e a eficiência das diferentes estruturas do Estado, incluindo tribunais, órgãos de controle,

forças policiais, universidades públicas, agências reguladoras, empresas estatais e demais instituições públicas.

- Identificar sobreposições de competências, estruturas redundantes e oportunidades de integração.
- Promover reformas institucionais sempre que elas ampliarem a eficiência, reduzirem custos e melhorarem os serviços prestados à sociedade.

Cultura de avaliação

- Toda política pública deverá possuir metas, indicadores, avaliações periódicas e mecanismos de revisão.
- Nenhuma instituição deve ser considerada permanente apenas porque existe há muito tempo.
- A legitimidade das instituições deve ser fortalecida pela confiança da sociedade e pelos resultados que entregam.

Profissionalização e racionalização dos cargos de livre nomeação

- Estabelecer limites legais para o número de cargos em comissão nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todas as esferas da Federação, considerando critérios objetivos como população, orçamento e complexidade administrativa.
- Reservar os cargos de livre nomeação para funções efetivamente estratégicas de direção, coordenação e assessoramento superior.
- Priorizar o preenchimento das funções técnicas por servidores concursados ou selecionados com base em critérios de mérito e qualificação.

- Publicar, anualmente, indicadores de ocupação, custos e resultados dos cargos em comissão em cada órgão público.
- Estabelecer metas graduais de redução dos cargos de livre nomeação onde houver excesso, preservando apenas aqueles indispensáveis ao funcionamento das instituições.

Gestão de pessoas no serviço público

- Fortalecer sistemas permanentes de avaliação de desempenho, respeitando critérios técnicos, objetivos e transparentes.
- Ampliar programas de formação e atualização contínua dos servidores.
- Reservar a estabilidade para proteger a independência técnica e institucional, sem afastar mecanismos de responsabilização e melhoria do desempenho.
- Revisar periodicamente regras de carreira e de previdência, bus- cando maior equilíbrio entre sustentabilidade financeira, valori- zação dos servidores e isonomia entre diferentes categorias.

O Estado não pertence aos governos. Não pertence aos seus dirigentes. Não pertence às instituições que o compõem. O Estado pertence à sociedade. E toda estrutura criada pela sociedade deve existir para servi-la, justificar seus custos e demonstrar continua- mente sua capacidade de cumprir essa missão.

Toda instituição pública deveria responder, periodicamente, a três perguntas fundamentais:

- **Continua cumprindo a missão para a qual foi criada?**
- **Entrega resultados compatíveis com os recursos que consome?**
- **Existe uma forma mais eficiente de cumprir essa mesma missão?**

"Agora faça essas perguntas para qualquer instituição brasileira."

CONCLUSÃO

Ao terminar este livro, talvez o leitor perceba que os doze

Ao terminar este livro, talvez o leitor perceba que os doze

da vida nacional.

Eles fazem parte de uma mesma corda.

Durante décadas, o Brasil construiu instituições, criou leis, ampliou estruturas, acumulou competências e buscou responder, uma a uma, às demandas de cada momento histórico. Em muitos casos avançamos. Em outros, apenas acrescentamos novas camadas sobre problemas antigos. Poucas vezes paramos para perguntar se aquilo que foi criado continuava cumprindo a função para a qual nasceu.

Talvez esse seja o maior aprendizado desta caminhada.

Os grandes desafios de um país raramente surgem isolados. Eles se conectam, alimentam-se mutuamente e acabam formando um sistema de dificuldades que limita o desenvolvimento. Uma educação que não alfabetiza plenamente compromete a formação humana. A formação humana influencia a produtividade. A produtividade determina a capacidade de gerar riqueza. A riqueza financia o Estado. O Estado organiza as instituições. E as institui-

ções, quando deixam de evoluir, tornam mais difícil corrigir todos os demais problemas.

Por isso, este livro nunca foi sobre educação, economia, tributação ou sustentabilidade.

Sempre foi sobre governança.

Sobre a capacidade de uma sociedade organizar seus recursos, suas instituições e seus talentos em torno de um projeto comum.

Há uma tentação permanente na história das nações.

Acreditar que grandes problemas exigem soluções igualmente grandiosas. Nem sempre é assim. Em muitos momentos, o desenvolvimento acontece quando uma sociedade aprende a aperfeiçoar continuamente suas instituições, corrigindo rumos, eliminando excessos, simplificando estruturas e preservando aquilo que realmente funciona.

Ao longo da história, diversos países transformaram suas instituições por meio de guerras, revoluções ou rupturas profundas. O preço quase sempre foi enorme. O Brasil possui outra oportunidade; a de demonstrar que uma democracia pode amadurecer pela capacidade de reformar continuamente a si mesma, sem destruir aquilo que construiu.

Talvez o maior equívoco seja imaginar que os doze nós possam ser desatados de uma única vez.

Eles não serão.

Alguns exigirão anos.

Outros, décadas.

Outros talvez acompanhem gerações inteiras.

Mas toda sociedade que decidiu construir um futuro melhor começou exatamente do mesmo lugar: identificando seus maiores desafios e escolhendo, com coragem e perseverança, por qual deles começaria.

Os maiores desafios de um país nem sempre são muros intransponíveis.

Muitas vezes, são apenas nós que deixamos de desatar.

O Brasil reúne riquezas naturais, diversidade cultural, capacidade produtiva e talento humano suficientes para ocupar um lugar de destaque entre as grandes nações. Ainda assim, convive há décadas com obstáculos que limitam seu desenvolvimento.

Neste livro, Ademar Batista Pereira propõe uma forma diferente de compreender esses desafios: não como problemas isolados, mas como grandes nós que se conectam e influenciam uns aos outros.

Mais do que apresentar respostas definitivas, 12 NÓS convida o leitor a participar de uma conversa sobre como organizar melhor o Estado, fortalecer as instituições e construir um futuro mais próspero para o Brasil.

"Os maiores desafios de um país nem sempre são muros intransponíveis. Muitas vezes, são apenas nós que deixamos de desatar."

INSTITUTO DESTINOBRASIL

ISBN: 978-65-02-24279-7

CBL

9 786502 242797