

# **DECLARAÇÃO DE LISBOA**

## **(Lisboa, Portugal, 27 e 28 de Julho de 1998)**

Os Ministros da Administração Pública e da Reforma do Estado e os Chefes de Delegação dos países Ibero-Americanos, reunidos sob a iniciativa da Presidência do Conselho de Ministros de Portugal e do Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), nos dias 27 e 28 de Julho de 1998, na cidade de Lisboa, Portugal:

- Constituíram-se na "I Conferência Ibero-Americana da Administração Pública e da Reforma do Estado" para debater e a apresentar linhas de orientação e cooperação em matéria de "A perspectiva da Reforma do Estado numa nova geografia do poder: globalização, integração regional e poder local", "A Administração gestonária no espaço ibero-americano: equilibrar eficiência com a equidade" e "O papel da cooperação internacional na redefinição do Estado virado para o futuro";
- Deram sequência às preocupações manifestadas nas sucessivas cimeiras presidenciais de Bariloche, Viña del Mar e Ilha Margarita nos domínios da Administração Pública e Reforma do Estado;
- Consideraram que os processos da reforma do Estado, que ocupam lugar de relevo nas preocupações governamentais há quase duas décadas, têm sido fortemente condicionadas pela internacionalização dos problemas, pelo processo de globalização da economia, pela crescente interdependência dos países, pela sua própria integração ao nível regional, pelo reequacionamento das políticas públicas e pela redefinição das relações entre o Estado e a Sociedade Civil e os processos de descentralização político-administrativa e obtiveram consenso sobre os princípios que se enunciam em seguida, acordando que os mesmos serão apresentados na próxima Cimeira de Chefes de Estado

e de Presidentes do Governo, a realizar na cidade do Porto nos próximos dias 17 y 18, de Outubro de 1998.

## A PERSPECTIVA DA REFORMA DO ESTADO NUMA NOVA GEOGRAFIA DE PODER: GLOBALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO REGIONAL E PODER LOCAL

1. No quadro das grandes oportunidades que gera o processo de globalização, ganha relevo a que se refere às transformações que devem ser realizadas para potenciar a competitividade e torná-la compatível com as reformas do Estado que garantam a governabilidade democrática. Neste sentido, compete aos Estados articular um projecto que seja capaz de congregar os diversos sectores para trabalhar em conjunto numa estratégia de desenvolvimento que tenha como objectivo atingir o equilíbrio económico, social e ambiental.
2. A globalização económica, a dimensão transnacional dos fenómenos políticos, económicos e sociais mostram a impossibilidade de conceber a problemática pública unicamente como uma matéria interna de cada país, pelo que se torna indispensável potenciar uma cultura de integração, estabelecendo adequados mecanismos de coordenação entre os Estados. Dentro desde mesmo espírito, deve estudar-se a conveniência de desenvolver instituições supranacionais com uma forte capacidade tecnológica, formas organizativas flexíveis, cultura de serviço para a integração e recursos humanos de excelência.
3. A reforma do Estado pressupõe, obrigatoriamente, a necessidade de articulação de um Estado comprometido com o bem estar económico, as liberdades políticas e a coesão social, orientado para atingir não só a eficácia das instituições e organizações estatais nos diferentes níveis do Governo, mas também a criação das condições indispensáveis a um desempenho eficiente do sector privado que, conjuntamente com o desenvolvimento das redes sociais, permitam garantir um crescimento económico sustentado e um desenvolvimento sustentável, bem como a maior distribuição possível do poder na sociedade.

O Estado deve colocar o cidadão como destinatário essencial da sua actuação, com o objectivo de melhorar a sua qualidade de vida, através da equidade social, da igualdade de oportunidades, de uma justa distribuição da riqueza, da erradicação da pobreza e da exclusão social e a da promoção da educação e da saúde.

4. As novas tendências obrigam ao redimensionamento da participação do Estado na produção directa dos bens e serviços de acordo com o princípio da subsidiariedade, de forma a fazer prevalecer a função reguladora e promotora dos interesses da sociedade civil. O estabelecimento de uma nova arquitectura da sua organização, tornando-a mais flexível e transparente, constitui corolário lógico dessa linha de actuação.

A reforma do Estado é um processo integral que deve abranger não só os esforços empreendidos pelo poder executivo mas também os relacionados com os poderes legislativo e judicial, tendo em vista fortalecer a sua capacidade institucional e a sua legitimidade, designadamente ampliando a transparência e o controle social, tornando mais racional e eficiente o bloco normativo que rege a actividade sócio-económica e política dos nossos países. Neste sentido, torna-se também indispensável combater a corrupção em todas as suas dimensões e recuperar os valores éticos do exercício da função pública.

5. Os processos de descentralização político-administrativos constituem parte integrante da reforma do Estado, como forma de assegurar uma maior aproximação das instituições públicas aos cidadãos, uma satisfação mais adequada das suas necessidades e a participação mais activa da sociedade civil no domínio público.

A descentralização é um processo complexo e dinâmico que deve adequar-se às realidades de cada país. O fortalecimento das regiões e municípios conduz, inevitavelmente, a uma redistribuição de recursos em termos políticos, institucionais e económicos. Para o efeito, o

processo de descentralização carece de uma cooperação e do consenso entre os diversos níveis da administração, tendo em vista a optimização das políticas públicas.

### A GESTÃO PÚBLICA NO ESPAÇO IBERO-AMERICANO: EQUILIBRAR EFICIÊNCIA COM EQUIDADE

6. A importância do papel da Administração Pública reside na sua capacidade de dar corpo às funções do Estado da forma eficaz e eficiente, tendo em conta as repercussões do seu desempenho no aprofundamento da democracia participativa, no desenvolvimento económico, social e cultural e na satisfação das necessidades individuais e colectivas.

Nem sempre a máquina administrativa tem sabido responder a estes desafios, tornando-se um aparelho pesado, gerador de défices, de ineficiências, de esbanjamento e até de entraves à normal satisfação das necessidades do cidadão/cliente/usuário. Torna-se necessário equacionar uma nova estratégia de gestão e modernização da Administração e da Função Pública.

7. A implantação de uma nova cultura de relacionamento entre o Estado e o cidadão faz relevar a importância da criação de mecanismos de controlo e de participação do cidadão/cliente na formação do produto final da actividade administrativa, da simplificação dos procedimentos administrativos, da consagração do direito à informação e da multiplicação e da profissionalização do sistema de atendimento ao público.
8. A introdução de uma cultura de gestão pública, orientada por critérios de eficácia e de eficiência supõe o estabelecimento de objectivos claros e quantificáveis que deverão assumir-se como padrão de referência de uma administração de qualidade.

Da mesma forma, significa imprimir condições de flexibilidade, de capacidade para interpretar os sinais de mudança, a celeridade de resposta e de adaptação às transformações quotidianas.

Além disso, a instituição de mecanismos de avaliação do desempenho dos serviços, seja através de actividades inspectivas, seja mediante o recurso regular a acções de auditorias de gestão, constitui uma medida necessária para acautelar, simultaneamente, o interesse público e o dos destinatários da actividade administrativa.

9. A profissionalização e motivação dos funcionários públicos constitui o factor chave, capaz de articular os demais factores intervenientes na produção da actividade administrativa.

Uma política permanente de formação e capacitação de gestores públicos, a criação de estruturas de carreiras profissionais dinâmicas e abertas, a implementação de sistemas de mobilidade interdepartamental e interprofissional, a institucionalização de mecanismos de avaliação do desempenho que conduzam ao estabelecimento de um sistema de mérito, constituem algumas linhas de orientação para avançar para uma política de gestão de recursos humanos que tenha em atenção as novas realidades.

10. Para acompanhar a revolução tecnológica com uma reorganização em tempo real das administrações públicas, torna-se necessário realizar significativos investimentos na tecnologia da informação e na reengenharia dos processos e organizações, de acordo com as inovações que se tenham produzido.

## O PAPEL DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NA REDEFINIÇÃO DO ESTADO VIRADO PARA O FUTURO

11. A modernização da gestão pública, orientada para efectivar os objectivos de eficiência com equidade social requer o incremento da inovação, a formação alargada de lideranças e

urgentes decisões no sentido do fortalecimento da gestão pública da saúde, da formação profissional, da educação básica e superior, da gestão tecnológica e da regulamentação e do controle que proteja os interesses dos cidadãos/clientes e dos beneficiários dos serviços públicos.

12. A cooperação entre os Estados constitui uma das principais vias para manifestar a solidariedade entre os países que possuem uma mesma individualidade cultural, especialmente quando permite reduzir a diferença do acesso desigual aos benefícios do desenvolvimento. A reforma do Estado e a modernização da Administração Pública constituem áreas sensíveis na construção de uma sociedade justa, a partir da melhoria da capacidade de desempenho institucional, nas quais os erros e os fracassos tem elevados custos sociais. É por isso que o intercâmbio de experiências e conhecimentos, assim como a assessoria derivada da cooperação horizontal e a assistência de organismos multilaterais, têm um elevado potencial para reduzir os custos da reforma, tornando-a inclusivamente mais eficaz.

Neste contexto, deve ser fortalecida a cooperação ao nível bilateral e multilateral, incluindo nesta o CLAD, a ONU, o BID e outros organismos internacionais, assim como promover a realização regular de conferências internacionais no âmbito ibero-americano, o estabelecimento de protocolos visando levar a efeito visitas de trabalho e de estudo nas diferentes administrações e o intercâmbio de experiências, legislação e documentação.

13. Os Institutos Nacionais de Administração Pública devem contribuir para uma maior eficiência e eficácia na vinculação das administrações públicas da região, articulando acções no campo da investigação e da formação.
14. Nas áreas de cooperação técnica bilateral e multilateral, procurar-se-á privilegiar aquelas que se considerarem como sendo de particular relevância, tais como a participação de entidades sociais não lucrativas no exercício de funções públicas, as novas modalidades da segurança

social, a codificação dos princípios da administração gestonária em função da realidade ibero-americana, o estabelecimento de relações inter-institucionais, as diversas formas de combater a corrupção, entre outras.

## RESOLUÇÕES

Os Ministros da Administração Pública e da Reforma do Estado e os Chefes de Delegação dos países ibero-americanos, reunidos nos dias 27 e 28 de Julho de 1998, na cidade de Lisboa, Portugal, por ocasião da realização da I Conferência Ibero-Americana de Administração Pública e Reforma do Estado, decidem adoptar as seguintes resoluções:

### I

1. Expressar o reconhecimento ao Governo de Portugal pelo apoio dado à excelente organização da Conferência, e de novo ao Governo de Portugal e aos municípios de Sintra e de Cascais pela sua proverbial hospitalidade e contribuição para o clima de confraternização ibero-americana que caracterizou esta Conferência.
2. Fixar encontros periódicos dos Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado, prévios às Cimeiras Ibero-Americanas de Chefes de Estado e de Governo, de tal forma que contribuam para a tomada de decisões e a formulação de recomendações em função das necessidades comuns das administrações da região.
3. Aceitar o convite do Governo de Cuba para a realização da II Conferência Ibero-Americana de Administração Pública e Reforma do Estado.
4. Cometer ao CLAD a responsabilidade de exercer o secretariado permanente da Conferência Ibero-Americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado, bem como de

apoiar a realização dos congressos internacionais do CLAD sobre a reforma do Estado e da Administração Pública, os quais se converteram no fórum ibero-americano de maior participação e pluralidade de perspectivas para o intercâmbio de experiências e de conhecimentos.

## II

1. Afirmar a necessidade de uma política de Estado em matéria de alta direcção, de forma a permitir criar organizações orientadas para os cidadãos e que promovam políticas de motivação dos funcionários. Em consequência, torna-se necessário intensificar todas as actividades de formação como passo imprescindível para a profissionalização e modernização das administrações públicas.
2. Dar carácter prioritário, como consequência do uso generalizado da informática e das tecnologias da informação, às actuações dirigidas à adaptação dos sistemas informáticos para combater o denominado "efeito 2000".
3. Afirmar a necessidade de uma política de Estado tendente à criação de espaços normativos que visem a implantação de estratégias que permitam a participação dos cidadãos no controle e fiscalização da gestão pública.
4. Apoiar o funcionamento da recém constituída "Rede de instituições de luta contra a corrupção e de recuperação da ética pública", acordada no Fórum Ibero-Americano de Combate à Corrupção, organizado pelo CLAD e pela Agência Espanhola para a Cooperação Internacional, realizado recentemente em Santa Cruz de la Sierra, como meio idóneo para melhorar a cooperação entre os organismos governamentais e não governamentais que têm por objectivo a luta contra este flagelo.

### III

1. Apoiar os esforços em matéria de cooperação da reforma do Estado e da Administração Pública de carácter bilateral e multilateral, realizados por agências nacionais e organismos multilaterais, assim como promover modalidades de cooperação e financiamento de terceiros.
2. Solicitar aos distintos organismos e agências nacionais de cooperação que mantenham um intercâmbio de informações com a Secretaria-Geral do CLAD, acerca das actividades de cooperação que levam a cabo com países ibero-americanos no campo da Administração Pública e da Reforma do Estado.
3. Enfatizar o interesse prioritário que possui para os participantes da Conferência que as agências nacionais e os organismos internacionais apoiem os esforços colectivos que visem aprofundar o conhecimento das melhores alternativas de políticas de modernização da Administração Pública e do Estado, mediante a realização de estudos e a sistematização da informação documental que permitam partilhar e consultar as experiências e as melhores práticas, de molde a atender oportunamente as prioridades de cada país.

### IV

Solicitar à Secretaria Pro-Tempore da Cimeira Ibero-Americana que, através dos respectivos canais, submeta à consideração dos Chefes de Estado e de Governo o conteúdo da presente "Declaração de Lisboa".

**Argentina**

D. Guillermo Schweinheim

**Bolivia**

D. Armando Méndez Morales

**Brasil**

D. José Walter Vasquez Filho

|                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Chile</b>                | D. Juan Villarzú Rohde          |
| <b>Colombia</b>             | D. Pablo Olarte Casallas        |
| <b>Costa Rica</b>           | D. Roberto Tovar Faja           |
| <b>Cuba</b>                 | D. Raúl Taladrid                |
| <b>El Salvador</b>          | D. José Ramiro Zepeda Roldán    |
| <b>España</b>               | D. Mariano Rajoy Brey           |
| <b>Guatemala</b>            | D. Luis Alberto Flores Asturias |
| <b>México</b>               | D. José Octavio López Presa     |
| <b>Nicaragua</b>            | D. Norman Caldera Cardenal      |
| <b>Panamá</b>               | D. René Luciani                 |
| <b>Paraguay</b>             | Da. Yrene Ocampos               |
| <b>Portugal</b>             | D. Jorge Coelho                 |
| <b>República Dominicana</b> | D. Raimundo Amaro Guzmán        |
| <b>Uruguay</b>              | D. Rubén Correa Freitas         |
| <b>Venezuela</b>            | D. Ricardo Combellas            |