



ENTREVISTA

ANTONIO AUGUSTO ANASTASIA¹

Entrevistadoras: Maria Isabel de Araújo Rodrigues (FJP) e Virgínia Bracarense Lopes (SEPLAG).

MI: Professor Anastasia, é uma honra recebê-lo para ser nosso entrevistado para o segundo número da revista Campo de Públicas: Conexões e Experiências, da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Neste número preparamos uma edição especial sobre Compras Públicas, aproveitando a agenda da publicação da nova lei de licitações e contratos. A nova lei de licitações vinha de um grande período de debate de construções tendo o primeiro projeto de lei datado de 1995, apenas dois anos após a edição da Lei Nº 8666/93. A proposta tinha momentos de evolução e paralisação, sendo que, em 2020, ganhou celeridade e destaque. Como o senhor, como relator do projeto no Senado, avalia o timing de edição dessa nova lei? Foi o melhor momento, demorou a acontecer, ou poderia ter esperado um pouco mais?

AA: Obrigado professora Maria Isabel. Dou parabéns pela iniciativa da nova revista da Fundação João Pinheiro e fico muito feliz que

já nesse número dois, esse tema esteja sendo abordado. É um tema, como nós todos sabemos, do campo das políticas públicas, fundamental, instrumental e na verdade básico para o dia a dia nas diversas atividades governamentais. Em primeiro lugar, e me permita aqui uma rápida digressão, nós sabemos que quando a lei 8.666 foi editada em 1993, havia naquele momento um ambiente nacional até um pouco talvez parecido com de hoje, em outras circunstâncias, em razão dos diversos problemas que tivemos lá dos escândalos, no âmbito do Executivo e do Legislativo. Então foi feita uma lei que, na verdade, se amparou no antigo decreto-lei 2.300 que era de 1986, anterior à Constituição. E essa lei veio regulamentando a licitação, mas logo foi criticada por ser uma lei muito uniforme, ou seja, os mesmos critérios, mecanismos, procedimentos eram aplicados quer na compra de material de consumo, à construção de uma hidrelétrica, como todos dizem em seus exemplos. Então, percebeu-se que se estava impondo à Administração Pública um cerceamento muito grande e as críticas se avolumaram logo no início da sua edição. Tanto que na sua indagação você menciona que, de fato, desde 1995, dois anos depois, já surgem movimentos para sua modificação e que vão conseguindo alguns êxitos ao longo do tempo. Talvez o primeiro passo mais relevante [de modificação da lei 8.666/93] foi a criação, já praticamente na virada do século, do mecanismo do pregão. O pregão veio exatamente com o objetivo de dar a flexibilidade necessária, especialmente para compras mais simples, compras uniformes que estavam muito presas na solenidade excessiva da Lei 8.666. Logo depois, um pouco depois na verdade, no tempo da Copa do Mundo, surge também o RDC, que é o Regime Diferenciado de Contratação, também

¹ Ministro do Tribunal de Contas da União.

com o propósito de dar flexibilidade. Não mais a essas questões menores, mas sim a obras até mais complexas, porque [o RDC] tinha por objetivo facilitar os compromissos, quer com a copa do mundo, quer com as Olimpíadas no Rio de Janeiro, que aconteceram respectivamente em 2014 e 2016. Então o que aconteceu foi que ao longo do tempo, a lei 8.666 foi sendo modificada por diversos temas específicos e também por uma copiosa jurisprudência não só pretoriana, mas em especial dos órgãos de controle, ou seja, o Tribunal de Contas da União, criando mecanismos, disciplinando figuras, como por exemplo o registro de preços, que foi adotado a larga por vários municípios e entidades - quase uma tábua de salvação para facilitar aquisições. Então esse mecanismo todo culminou, em 2013, na constituição, pelo presidente do Senado Renan Calheiros, de uma comissão específica, destinada a estudar um anteprojeto de lei de licitação. Isso avança, é muito discutido, acaba sendo votado no Senado em 2016 e depois é encaminhado à Câmara. A Câmara, que também demorou alguns anos nesse debate, realiza um trabalho muito exaustivo, como nós fizemos aqui no Senado: com audiências públicas, oitiva de interessado. Aperfeiçoa-se muito. O projeto que voltou da Câmara para o Senado foi melhor, a meu juízo, do que o que saiu do Senado para a Câmara. E ali, nós tivemos algumas perplexidades. Primeiro, ainda que o projeto fosse bom - e eu o defendo - nós temos, de fato, como você menciona, uma lei que é muito detalhada. Nós vamos discutir outras indagações aqui, mas é uma lei muito minuciosa. E eu falarei em momento oportuno sobre a questão da segurança jurídica, mas eu acho que o timing, que é exatamente a sua indagação, foi adequado. Porque se esperássemos mais um pouco, nós teríamos

dificuldades. Os gestores públicos, Brasil afora, todos com a corda no pescoço, reclamando muito, se lamentando que nós não temos uma legislação de licitação à altura desses novos desafios e da necessidade de uma certa liberdade para o gestor, dentro dos âmbitos legais, para oferecer soluções, resultados. E como nós estamos no momento de mudança e, mais do que isso, [este momento] coincide também - é importante esse registro - com a composição reformista do Congresso Nacional - o atual congresso, tanto por parte da Câmara quanto do Senado, tem o perfil do ponto de vista econômico, de ideologia Econômica, não digo de costumes, muito favorável a reformas do aparelho estatal - então aproveitou-se essa oportunidade. Não só essa reforma da lei de licitação, como diversas outras que nós já votamos, como a questão relativa ao marco do saneamento, a atual questão das ferrovias, a "BR" do mar e outras medidas econômicas que são consideradas necessárias para o avanço econômico e do desenvolvimento do Brasil. Então acho que de fato foi um momento oportuno. Não há o momento ideal. Pode ter demorado porque o processo legislativo tem uma hora certa. Eu sou contra um processo legislativo apressado. O tempo foi um pouco além do que deveria, mas chegou o dia e ainda assim, veja bem, todos nós, receosos dos desdobramentos da lei e da dificuldade da sua aplicação nos três níveis de governo, ainda colocamos como cautela a covigência, de maneira até inédita, ou pelo menos mais rara, de que a nova lei entra em vigor, mas durante dois anos a lei anterior também está vigente. É um período largo de adaptação, de qualificação e de treinamento, onde a Escola de Governo, por exemplo, terá um papel fundamental na orientação, especialmente dos municípios - e

até mesmo de estados - para os conteúdos técnicos novos da lei.

MI: Muito se fala do tamanho da lei, do quanto ela trouxe de procedimentos já conhecidos no âmbito de regulamentos federais e orientações do Tribunal de Contas da União. Como o senhor avalia o novo texto? Ele traz significativas evoluções? Permite flexibilidade e confere discricionariedades aos gestores?

AA: Eu já antecipei rapidamente na primeira indagação a questão das críticas quanto ao tamanho. São quase 200 artigos, quase 40 artigos a mais do que a lei anterior, e tem sido alvo de algumas indagações. Até porque a nossa Constituição autoriza a União a legislar sobre licitações e contratos administrativos por meio de normas gerais. E nós todos sabemos que de norma geral essa lei não tem nada. Quer dizer, tem norma geral e tem normas muito específicas. Como, aliás, a 8.666 também já o tinha. Mas esta agrava mais. E há, como eu disse há pouco, um motivo para isso. A insegurança jurídica chegou a tal ponto entre os gestores brasileiros - o receio, o temor, o pesadelo; um medo, literalmente, de processos em razão de procedimentos que são decididos por esses gestores - que houve uma pressão do governo federal, os municípios, mesmo dos estados e até recomendação do Tribunal de Contas da União e de seus técnicos para que se colocasse na lei, o mais detalhado possível, alguns procedimentos que geravam mais dúvidas. Então significa que a lei ficou muito detalhada, o que é uma crítica sobre o ponto de vista da técnica legislativa. Mas, por outro lado, ela dá um caminho seguro, ela dá um norte, ela dá um corrimão forte para que o gestor possa se apoiar e não incidir em equívocos e depois receber uma sanção, não por má fé ou por dolo, mas sim por um erro normal, humano,

perfeitamente compreensível. Aliás, este é tema de outro debate que estamos tendo no Congresso. Não é o ideal, mas a insegurança jurídica que vivemos hoje do Brasil impõe esse comportamento. E mesmo assim, à sua indagação a respeito de como eu avalio o novo texto, eu avalio positivamente. Eu acho que nós temos pontos muito importantes. A lei tem alguns avanços, ela tem alguns pilares. Primeiro ela se ampara na figura do planejamento, ela se preocupa muito com o planejamento e falar isso numa entrevista para a Fundação João Pinheiro, que é a cara do projeto, é muito importante, porque ela estimula ou determina a realização da matriz de riscos, o estudo técnico preliminar, os projetos de maneira mais minuciosa, ou seja, ela estimula o gestor para que ele não tenha um procedimento muito apressado. Nós temos o plano anual de contratações que é fundamental e quem compra com muita rapidez, compra mal. Então há essa recomendação do planejamento. À parte disso, há uma preocupação também muito grande com a governança. É muito importante no momento em que se determina a qualificação dos agentes, a gestão por competências, a segregação de funções. São inovações colocadas na lei e que vão exatamente permitir que os gestores se especializem e se dediquem a implementação da norma de maneira mais técnica possível. Então há inclusive essa preocupação, que se soma à questão do programa de integridade, uma inovação que deve ser saudada. Nós estamos exigindo para as grandes aquisições, as contratações de grande vulto, acima de 200 milhões de reais, um programa de integridade. Alguns reclamaram que deve ser para todos, mas somos realistas. Não vamos mexer com integridade para um posto de gasolina no interior que fornece gasolina à Prefeitura

de Serra da Saudade, por exemplo, que não tem a menor condição. Mas, começando com essas grandes contratações, criamos um primeiro passo. Então acho a inovação muito importante. A questão da transparência também é um pilar importante da nova lei. O Portal Nacional de Contratações é uma grande inovação. Vai permitir uma visão estatística panorâmica do Brasil todo, comparação de preços, conhecimento de procedimentos. Isso vai afastar erros e evidentemente identificar também aqueles que estão comprando mal por equívoco ou por má fé. O Portal tem esse ponto muito positivo, a forma eletrônica torna-se a forma usual de contratação, não mais a presencial. O acompanhamento é por meio de internet, até do desdobramento das obras. Tudo isso foi feito com muito empenho. Outra característica importante é a parceria com o setor privado. A lei se preocupa com isso. Estimula, cria um diálogo competitivo, determina a forma de licitação ou fornecimento associado. A figura das startups; há diversas passagens em que o Legislador estimula que o setor privado colabore com o poder público e vice-versa, o que também é uma grande inovação na lei. E tem vários outros temas. Eu vou citar só mais dois, porque do contrário vira uma palestra sobre as inovações. A primeira inovação que eu considero, talvez, a mais relevante é a previsão, a modificação do sistema de garantia, permitindo a figura do performance-bond ou do stepping-right, que determina que a empresa seguradora seja obrigada a assumir a conclusão da obra parada. Obra parada é hoje, desculpe, quase um palavrão no Brasil. Porque infelizmente nós temos as mãos cheias, uma coleção, uma miríade de obras paradas, onde há o maior prejuízo. A obra começa, não acaba e aquilo fica ali. Não só é dinheiro jogado fora,

como entra em processo de perda do que foi investido, em razão do deterioramento ocorrido pela passagem do tempo. Então, obviamente, nós temos a necessidade de coibir essas obras. E essa figura que é corrente nos Estados Unidos foi adotada no Brasil. Inicialmente também para as grandes contratações, sabendo que houve num primeiro momento um alerta ao segmento de seguros do Brasil que não podia ser para todos, porque eles não tinham condições de suportar economicamente uma grande avalanche de contratações desta natureza. Isso vai permitir uma governança muito específica, porque a seguradora não vai querer se associar a uma empresa temerária, a uma empresa que seja irresponsável, que não tenha currículo de boas obras e condições de implementar bem aquele serviço para o qual foi contratada. E a outra inovação que quero mencionar é o artigo 147. Eu tenho muita simpatia por ele, porque ele se inspira muito na lei 13.655, de minha iniciativa, que altera a LINDB [Lei de introdução às normas do Direito Brasileiro] no sentido de dar mais segurança jurídica. Esse artigo autoriza o gestor, diante das circunstâncias do caso concreto, a dar continuidade ao contrato ainda que eivado de nulidade, desde que o interesse público assim o justifique e que seja resolvido posteriormente em perdas e danos, é claro, sem prejuízo das sanções administrativas e penais de quem deu causa a essa nulidade. Então eu acho que é um artigo muito importante, porque sinaliza uma necessidade de nós darmos uma atenção à continuidade do serviço público. E permita-me acrescentar mais uma [inovação], o estímulo à composição extrajudicial, também muito importante. Nós temos a figura da arbitragem e da mediação, institutos contra os quais há muita reação no âmbito da administração pública. Há também

a figura dos comitês de Solução de Conflitos nos contratos, objeto até do meu projeto de lei aprovado no Senado e que aguarda deliberação na Câmara dos Deputados, exatamente com o propósito de especificar que no âmbito do contrato administrativo pode ser construído um comitê que resolve ali o chamado claim. Então nós estamos avançando positivamente nessa nova lei em diversos aspectos. São revoluções importantes e, concluindo, eu acho que ela permite uma razoável flexibilidade, uma flexibilidade dirigida, uma flexibilidade orientada. Que passa por deixar claro qual é o horizonte que o gestor deve seguir dentro da sua margem de atuação, mas exige que ele deva planejar, cuidar da governança, cuidar da parceria, ser muito transparente e, especialmente ao realizar o plano anual de contratações, decidir o que é mais importante, o que ele vai comprar e qual será sua prioridade.

VB: O senhor comentou alguns institutos que a nova lei traz e eles estão justamente conectados com essa nossa próxima questão, que vai falar de governança, de gestão por competência, da aproximação com o mercado. Como o senhor avalia a maturidade que a Administração Pública tem, especialmente no nível dos estados e municípios, para conseguir implementar e operacionalizar esses institutos, ou como que se pode desenhar um caminho para alcançar essa maturidade?

AA: Agradeço muito a indagação e digo que você tem razão nela. Se nós respondermos, objetivamente, nós vamos dizer que, de fato, ainda não temos uma estrutura, digamos assim, juntamente com a cultura, necessárias à implementação total da lei. Mas aí, se a lei não vier, ninguém se adapta. Por outro lado, ela vindo, ela estimula as entidades para que façam essa adaptação. Eu acho que a união e os estados

não terão nenhuma dificuldade. Os municípios maiores também não. Já os municípios menores, sim. Nós vamos ter algumas dificuldades, mas para isso a lei foi sábia e ela sugere, estimula a formação de consórcios. Os consórcios intermunicipais previstos para essa finalidade têm exatamente esse objetivo. Eu concordo consigo que é muito difícil impor aos municípios que temos em Minas Gerais - nosso estado, onde a FJP atua prioritariamente - municípios de dois, três, quatro, cinco mil habitantes, a estrutura prevista na lei. Mas os municípios se consorciando, sobre a liderança de um município maior, facilita muito. Então, acho que é perfeitamente viável. Agora, evidentemente, o papel das instituições de qualificação, de treinamento, de aperfeiçoamento de servidores e gestores é inafastável neste momento. Aliás, não só para isso. Nós só podemos imaginar o Brasil mais desenvolvido, mais integrado, mais igual, se nós tivermos um corpo burocrático, no sentido positivo da palavra, bem qualificado, bem reconhecido e com um trabalho esmerado. Então a Escola de Governo da Fundação, como outras tantas instituições, tem essa obrigação de levar aos governos a oportunidade, de fato, dessa qualificação e desse preparo, estimulando os consórcios aonde for necessário e aonde a estrutura existir, qualificando os técnicos e mostrando quais são as alternativas. Eu acho que nós temos de apostar nisso. Do contrário, o que aconteceria, Professora Virgínia, é que nós ficaríamos sempre como aquele “reclamão”: “ah, não conseguimos porque não temos condições, as pessoas não tem um preparo para isso”. E aí, nós ficamos perdidos no tempo. Então eu acho que o Brasil, com a dimensão que tem, pelo potencial econômico - somos uma das 10 maiores economias do mundo - tem todas as condições de enfrentar uma lei de

licitação que é moderna, que é avançada, que traz novos institutos e, claro, desafios. Mas, que é perfeitamente exequível e compatível com a realidade da maioria da estrutura administrativa brasileira.

VB: O senhor tocou em um ponto que é tão importante quanto a própria lei, que é o servidor. E a lei traz essa figura do agente de contratação, especialmente no seu artigo 8º, colocando que ele deverá ser servidor ou empregado do quadro permanente. A pergunta que eu queria fazer para o senhor é: considerando o contexto de uma reforma administrativa em andamento que está olhando para esse servidor e fazendo discussões relacionadas à questão da sua estabilidade, formas de vínculo; e considerando a realidade que a gente tem, especialmente em Minas Gerais, como também em outros estados, o senhor acha que essa exigência da lei de ser um servidor ou empregado do quadro permanente é um problema? Esse dispositivo, em especial, o senhor considera que ele seria uma norma geral? Ele deveria ser implementado e seguido à risca por todos os entes federados?

AA: Eu acho que esta, sim, é uma norma geral. Eu acho que a imposição de ser um servidor de carreira responsável pela licitação como agente da licitação é uma norma geral urgente, obrigatória nos três níveis da Federação e muito importante. E digo muito importante porque todos conhecem já há muitos anos a minha posição a favor da fortificação das carreiras do serviço público permanente. Eu defendo muito o regime parlamentarista e o regime parlamentarista pressupõe a carreira. São as carreiras estáveis que formam uma burocracia estável com partidos políticos fortes. Não temos ainda nem um, nem outro, no Brasil, com ilhas de exceção. De fato, a concepção de um estado moderno pressupõe

carreiras funcionais, reconhecidas e protegidas. E, claro, essa proteção deve se dar sob o ponto de vista de sua independência funcional, mas não corporativista. Então nós estamos muito empenhados - e você mencionou muito bem a questão da reforma administrativa que estamos acompanhando. Está na câmara ainda, mas, como Senador, fiz um trabalho junto ao relator, o eminente Deputado Arthur Maia, que tem apresentado grande abertura para discussões. Felizmente, como ficou o seu relatório, a estabilidade não foi retirada. Ao contrário, foi mantida. Está lá colocada para todos os servidores de concurso público. O regime estatutário também se manteve e a proposta original do governo, de fato, era uma catástrofe. Então, tudo isso foi superado e felizmente nós temos o reconhecimento dessas carreiras como imprescindível. Por outro lado, nós reconhecemos que temos ainda muitas debilidades especialmente nos municípios médios e menores. Isso se dá porque alguns estados criaram um número muito grande, no Brasil, de cargos comissionados. Não é nenhuma crítica, mas criou-se um número exagerado já que, na verdade, os cargos comissionados, é bom lembrar, pela própria norma constitucional, se destinam a direção, chefia e assessoramento. E agente de licitação é a coisa mais típica possível de atividade de execução. Então jamais poderia haver um comissionado como um agente de licitação, porque não é assessoramento, muito menos direção e muito menos chefia. Ele pode até estar subordinado - e deve estar - a uma chefia que fará o seu controle. E qual é o motivo de a lei ter imposto um servidor de Estado? Porque a sua responsabilidade profissional é maior. Não estou dizendo que o comissionado é irresponsável, até porque muitos comissionados são de

carreira e aí não há problema. Mas quando ele é o comissionado de recrutamento amplo, sem nenhum vínculo, é natural e até pelo próprio estatuto, que seu vínculo seja mais tênue, mais frágil para a Administração. Então, o servidor que tem ali a sua carreira e fez o concurso, que é estável e que cumpriu o estágio probatório, ele tem um regime jurídico diferenciado que ao mesmo tempo, como eu disse, lhe dá um certo conforto e lhe impõe deveres mais rígidos. Então eu acho que acertou o legislador ao exigir de maneira clara. E agora a sua indagação: pode ser que não ocorra, que não haja, inclusive, nós não temos servidores em condições de realizar essa função no quadro permanente. E aí, volto a dizer, a solução é o consórcio. Nós temos que consorciar para contar com servidor de outro município que tenha esse perfil e o consórcio admitirá, evidentemente, essa responsabilidade mitigada entre os municípios porque a própria lei dá a solução. Eu acredito que com o passar do tempo nós tenhamos condições de que os municípios tenham seus servidores efetivos com essa capacidade. Até porque, com o desenvolvimento tecnológico e a inovação tecnológica, o procedimento licitatório fica muito simples. Hoje tudo é pregão, porque o pregão tornou-se a regra geral; não é mais a concorrência, a tomada de preços. O convite nem existe mais: é o pregão eletrônico. E o pregão eletrônico, com a inteligência artificial cada vez mais assumindo um papel relevante no dia a dia da Administração, vai facilitar muito o serviço. Eu acho até que daqui há alguns anos a função do agente de licitação vai ser só apertar um botão, porque o resto a máquina fará. Vai selecionar, vai acompanhar e ele só aperta um segundo botão concluindo dando seu placet, a sua aquiescência a todo o procedimento, que será muito informatizado. Então eu acredito

que foi um avanço, acho que é uma norma geral e importante para a consolidação do instituto da licitação e do contrato administrativo entre nós.

VB: Como o senhor percebe, a partir de agora, o contexto de evolução legal das compras públicas, considerando os desafios que a gente ainda tem? O senhor acha que a gente vai passar a ter cenários que sejam mais propícios ou permeáveis a essas evoluções normativas, às modernizações legais, ou a gente vai esperar tanto tempo de novo até ter uma nova janela de oportunidade de fazer alterações?

AA: Professora Virgínia, aqui nós temos dois valores que se chocam, ambos importantes. Ontem mesmo em um evento que eu participei pela manhã, em uma mesa de direito financeiro, na Universidade de São Paulo, com vários professores de direito tributário - inclusive a professora Misabel Derzi, que foi minha professora em Minas Gerais - nós falamos exatamente das questões relativas às novas legislações. Eu me lembrava de uma frase atribuída ao Ministro Almir Pazzianotto, conforme me recordaram, que a lei boa é a lei curta e velha. Então, de fato, a inovação permanente da legislação leva também a uma instabilidade e a uma insegurança jurídica, porque se nós estamos permanentemente mudando a legislação brasileira - no que eu chamo de "furor legiferante" -, isso leva a uma instabilidade, especialmente no ambiente econômico, que passa a ter receio de investir. Então isso é um lado da moeda. O outro lado é que nós temos que reconhecer, especialmente nos dias atuais, que a evolução tecnológica e a evolução da vida em sociedade são muito mais rápidas do que eram há 20, 30, 50 anos atrás. Então isso impõe novas exigências ao legislador e ao administrador. Isso nos impõe a modernização, como aconteceu. E

eu citava há pouco que esse tema de governo digital e da inteligência artificial vão modificar profundamente a Administração Pública. Nós teremos aqui uma redução evidente do número físico de servidores. Isso é algo que todo mundo concorda. Nós teremos mudanças de procedimentos, nós teremos uma necessidade de confiança maior no cidadão, que vai lançar ele mesmo no sistema muitas informações e declarações. Então isso tudo afetará também o procedimento licitatório, afetará o contrato administrativo e a sua execução. Em qual dimensão nós não sabemos. Aí você indaga, nós vamos esperar tanto tempo de fato? A revisão da Lei de licitação demorou um pouco. Agora veja que interessante, o decreto lei 2.300 foi de 86. Sete anos depois veio a nova lei [8.666], a atual. E depois nós esperamos quase 18 anos para ter essa lei nova [Lei 14.133]. Mas nesse período de 18 anos várias leis modificaram profundamente a lei 8.666. Fundamentalmente, [a lei] do pregão e a [lei] do RDC. Então demonstrou-se que há uma evolução, há um acompanhamento permanente. E a própria jurisprudência, especialmente do TCU, também criou modificações complexas e profundas na aplicação da lei, como eu cito sempre a questão do registro de preços, que hoje tornou-se uma praticamente “coqueluche” no âmbito da aquisição por parte da Administração Pública. Isso é um dado positivo. Então acho que nós vamos talvez ter uma aceleração da modificação desses mecanismos, mas temos que ter certa cautela e o cuidado de não sermos tomados por uma febre de mudança muito rápida, que vai prejudicar até a consolidação. Porque uma lei precisa de tempo para ser consolidada, para que os autores escrevam sobre ela, para ter jurisprudência, para ter a qualificação dos seus aplicadores. Em uma mudança

permanente, infelizmente, isso não ocorre. Daqui a pouco nós estamos como o instituto do precatório. A Constituição de 88 já teve cinco modificações no artigo 100, que cuida dos precatórios. Ou seja, é algo, de fato, que beira a irresponsabilidade. Logo um tema que tem muito a ver com a segurança jurídica. Então não quero pedir socorro para os outros institutos, mas reconheço no propósito da sua indagação, a necessidade das mudanças pela agilidade que se dará em razão de mecanismos tecnológicos, em especial, o governo digital e a inteligência artificial - que vem e virão de maneira mais acelerada para modificar o comportamento de todos nós.

MI: Professor, muito obrigada pela disponibilidade.

AA: Obrigado Professora Maria Isabel. Agradeço muito o convite. Agradeço também a Professora Virgínia por todas as indagações, que foram colocadas com muito brilho, com muito acerto. Lembro-me do que nós enfrentamos para a criação da Escola em 1992. Na verdade o embrião, como sabem, é de 1986, então, um pouco antes. Mas a formatação atual, de fato, é de 92. É um grande orgulho que tenho de ter, junto com tantos outros, sob orientação do Professor Paulo Neves, do Professor Vicente de Paula Mendes e depois com a coordenação do Governador Hélio Garcia à época, de ter participado ativamente da criação e da consolidação da Escola depois quando também estive no governo. É um orgulho que tenho em Minas e que a senhora e seus colegas estão incumbidos de seguir com essa bandeira que eu sempre cito como exemplo extremamente emblemático e bem-sucedido de qualificação de gestores públicos no Brasil. Muito obrigado, estou sempre às ordens.