



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Minas e Energia sob enfoque Institucional**  
visão histórica de questões de gestão  
e de recursos humanos no MME

**Adriano Jeronimo da Silva**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Governamental nos  
Setores Energético e Mineral

Brasília, junho de 2019.



**Adriano Jeronimo da Silva**

## **Minas e Energia sob Enfoque Institucional**

**visão histórica de questões de gestão  
e de recursos humanos no MME**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Governamental nos Setores Energético e Mineral, apresentada ao programa de pós-graduação lato sensu em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental nos Setores Energético e Mineral

Orientadora: Flavia Cavazotti

Brasília  
junho de 2019.

“Tudo vale a pena  
Se a alma não é pequena.

Quem quer passar além do Bojador  
Tem que passar além da dor.”  
(Fernando Pessoa, em “Mar Português”)

## **Agradecimentos**

A Deus, em nome de Jesus Cristo, por tudo, em sentido amplo e estrito, que ilumina a vida de todos nós.

À minha família, pelo amor e motivação, em especial à minha esposa Maria Teresa, pelo companheirismo e energia que transmite.

A todos os colegas da Secretaria Executiva que, exercendo atividades de gestão, técnicas e de apoio, viabilizaram a oportunidade e a realização deste curso de especialização nas dependências do Ministério de Minas e Energia, demonstrando preocupação férrea com formação técnica e acadêmica continuada àqueles servidores que atuam em órgãos da pasta de Minas e Energia, na pessoa do Weibson Gustavo S. Gomes; aos professores e pessoal administrativo e de gestão da PUC-Rio, pelo planejamento, organização e execução deste curso, nas pessoas do Prof. Moisés Balassiano e Prof<sup>a</sup>. Flávia Cavazotte; e aos que me apoiaram neste curso de especialização, nas pessoas do Cássio Carvalho, Gustavo Ataíde, Livia Maciel, Lucas Marroques, Daniele Bandeira e Suellen Lopes.

Às incontáveis pessoas, no MME e fora dele, que dedicaram e dedicam seu tempo e energia a trabalhos edificantes ao Brasil.

A todos vocês, meu atomizado, mas caloroso agradecimento.

## **Resumo**

Silva, Adriano Jeronimo. Minas e Energia sob Enfoque Institucional - visão histórica de questões de gestão e de recursos humanos no MME . Brasília, 2019. 76 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Governamental nos Setores Energético e Mineral – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Neste trabalho são abordadas questões de contexto de criação do Ministério de Minas e Energia - MME, com foco especial em questões institucionais, de gestão e de recursos humanos - RH voltados às atividades finalísticas setoriais, especialmente planejamento. É apresentado superficialmente o contexto de país e mundo à época da criação do MME, breve evolução do quadro político e constitucional. São apresentadas questões sobre burocracia e sua íntima relação com as pessoas públicas, o que pode promover disfunções. É apresentado breve registro da criação do MME e da Empresa de Pesquisa Energética - EPE. No caso do MME é tratada a questão do aproveitamento de empregados públicos de sociedades de economia mista e de atraso na formação de pessoal próprio. No caso da EPE é apresentada a questão da localização da empresa ter se dado no Rio de Janeiro. São apresentadas situações problema e propostas formas de tratamento e mitigação de alguns problemas pontuais em RH, tais quais problemas de relacionamento, produtividade ou orientação política, que podem ser identificados em avaliação 360º, em que os colaboradores avaliam uns aos outros mutuamente, o que fornece informações valiosas para o mapeamento da força de trabalho em uma organização e possibilita ações de gestão de RH. Da mesma forma são registradas formas de se criar círculo virtuoso de formação técnica em energia, por meio de organização de seminários internos e concursos de monografia e criação de rede virtual para discussões técnicas na intranet do MME.

Palavras- chave:

<Ministério de Minas e Energia, Empresa de Pesquisa Energética, Origem da Instituição, Desenvolvimento de RH, Capacitação, Avaliação, Concursos>

## **Abstract**

Silva, Adriano Jeronimo. Mines and Energy under Institutional Approach - historical overview of management and human resources issues in the MME. Brasília, 2019. 76 p. Post-graduate degree in Public Policies and Government Management at the Energy and Mineral Sectors – Administration Departament. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work presents the context of creation of the Ministry of Mines and Energy (MME) with special focus on institutional, management and human resources (HR) issues focused on sectoral final activities, especially planning. The context of country and world is presented superficially at the time of the creation of the MME, a brief evolution of the political and constitutional framework. Questions are raised about bureaucracy and its intimate relationship with public people, which can promote dysfunctions. A brief record of the creation of the MME and the Energy Research Company (EPE) is presented. In the case of the MME, the issue of the use of public employees of mixed-capital companies and delays in the formation of own personnel is addressed. In the case of EPE, the question of the location of the company in Rio de Janeiro has been presented. Problem situations are presented and ways to treat and mitigate some specific problems in HR are proposed, such as relationship, productivity or political orientation problems, which can be identified in a 360º evaluation, in which employees evaluate each other mutually, which provides valuable information for mapping the workforce in an organization and enables HR management actions. In the same way are registered ways to create a virtuous circle of technical training in energy, through the organization of internal seminars and monograph contests and creation of virtual network for technical discussions in the MME's intranet.

### **Key-words**

<Ministry of Mines and Energy, Energy Research Company, Origin of Institution, Human Resource Development, Training, Evaluation, Contests>

## **Sumário**

1 Introdução	8
2 A criação do MME	12
2.1. Aspecto pendular da história do Brasil	12
2.2. Contexto no Brasil e Mundo quando da criação do MME	13
2.3. A criação do MME e sua organização	16
2.4. As trocas de comando de 1960 a 2018	17
3 A burocracia no Brasil	37
3.1. Burocracia: uma questão intrinsecamente humana	37
3.2. O gestor: da falta de critérios à exigência clara	42
3.3. Recursos humanos de nível superior na APF	45
4 Recursos Humanos no MME	48
5 Criação da EPE no Rio de Janeiro	53
6 Propostas para melhoria do RH na burocracia	61
6.1. Mapeamento detalhado da força de trabalho no órgão	63
6.2. Estímulo ao desenvolvimento pessoal e técnico	65
7 Conclusão	67
8 Referências Bibliográficas	70

# 1 Introdução

Minas e Energia são pilares da vida humana secular. A mineração e a transformação da energia da natureza estiveram constantemente presente na história da humanidade desde os seus primeiros registros e está presente até os dias atuais.

A descoberta do fogo e seu uso energético para iluminação, cocção, p. ex., remontam o paleolítico, a primeira subdivisão da idade da pedra. A idade dos metais: bronze, cobre e ferro, que compõe o restante da pré-história, dependeu do uso energético do fogo para fundição.

Da mesma forma, independentemente da periodização da história utilizada, é possível constatar o marcante papel das minas e energia em toda a história humana. Assim, é natural que a evolução da mineração e da energia no Brasil remonte a época inicial da conquista do território brasileiro.

A energia se apresenta sob diferentes formas. Combustíveis fósseis, como carvão mineral ou petróleo e gás contém energia sob a forma química. A energia química dos combustíveis é transformada em energia mecânica ou térmica a partir da reação química da combustão em dispositivos próprios para isto (Carvalho, 1987). E assim acontece com diversas formas de energia. No Quadro 1, a seguir, são apresentados, de modo didático, alguns exemplos de processos e dispositivos associados à transformação da energia para suprimento de energia no setor elétrico brasileiro.

**Quadro 1: Dispositivos e Processos de Conversão entre Formas de Energia.**

Para De	Mecânica	Elétrica	Térmica
<b>Mecânica</b>	Alavanca, Eixo, Roda, Rosca, Polia, Engrenagem.	Gerador	-
<b>Elétrica</b>	-	Transformador / Conversor / Inversor	-
<b>Térmica</b>	Turbina	-	Concentrador / Trocador de Calor
<b>Química</b>	Motor de Combustão Interna	-	Caldeira
<b>Nuclear</b>	-	-	Reator
<b>Solar</b>	-	Célula Fotovoltaica	Coletor / Concentrador

Fonte: adaptado a partir de Carvalho (1987).



Cabe àqueles que estudam energia e seu aproveitamento na sociedade conhecer as características, benefícios e custos de cada opção disponível à localidade ou país, assim como a evolução da tecnologia, vocações regionais e ponderar aspectos de mercado, competitividade, assim como de segurança entre outros, para bem realizar seu trabalho, independentemente da área em que atue.

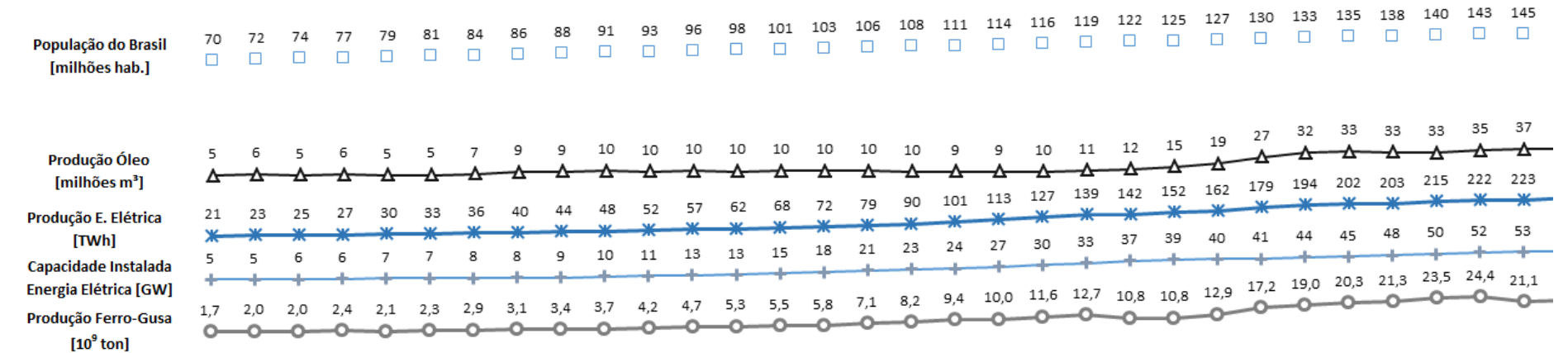
O tema energia é muito antigo e amplo. Desta forma, dada a antiguidade, abrangência, capilaridade, complexidade e importância do tema Minas e Energia, neste trabalho, abstenho-nos de dedicar tempo e espaço à historiografia como um exercício nela mesma, tampouco temos a pretensão de narrar exaustivamente todos os fatos relevantes em quaisquer aspectos relacionados a Minas e Energia, por mais específicos que sejam.

O intuito deste trabalho é descrever a gênese do Ministério de Minas e Energia e da Empresa de Pesquisa Energética e contextualizar alguns aspectos da sociedade, de pessoal dedicado a estudos e assessoramento nas atividades finalísticas do Ministério de Minas e Energia.

É feito uma breve contextualização que mostra ciclos pelos quais o país passou até o ano de 1960 e, posteriormente, analisado o período de existência do MME. O recorte de tempo deste trabalho se inicia a partir primeira criação da pasta de Minas e Energia, por iniciativa parlamentar, ainda no governo do Presidente Juscelino Kubitschek, em 1960 e vai até 2018 com a eleição do Presidente Bolsonaro.

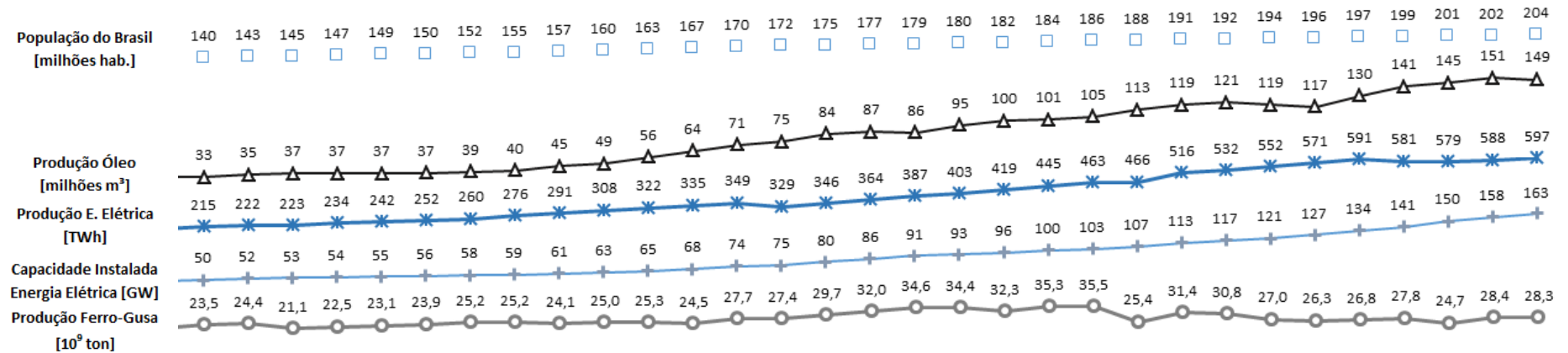
Na Figura 1, a seguir, é apresentada uma linha do tempo que será frequentemente referenciada neste trabalho dentro do período selecionado, em que são citadas as constituições vigentes em cada período, o sistema de governo e a forma de ascensão ao cargo de Presidente da República, assim como é possível verificar os nomes dos titulares dos cargos de Presidente e Vice-Presidente da República e Ministros de Estado da pasta de Minas e Energia.

Figura 1: Linha do tempo do Ministério de Minas e Energia e indicadores selecionados. (\*)



	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Ministro de Minas e Energia	<div>Criado: 22/Jul</div>	<div>vago</div>	J. Agripino	G. Passos	João Maranhão	Eliezer Batista	Antônio Brito	Costa e Silva	Mauro Thibau	José Costa Cavalcanti	Antônio Dias Leite Jr				Shigeaki Ueki				César Cals				Aureliano Chaves				Vicente Fialho	Ext 15/m Rec 10/a				
Vice-Presidente	JOÃO GOULART		vago			JOSÉ MARIA ALKMIN		PEDRO ALEIXO		vago		AUGUSTO RADEMAKER			ADALBERTO P. SANTOS				AURELIANO CHAVES				SARNEY		vago		IT FF					
Presidentes da República	JK	JÂNIO	RAMIERY	JOÃO GOULART		RAMIERY	CASTELO BRANCO		COSTA E SILVA		JUNTA GOV 1969		EMÍLIO MÉDICI			ERNESTO GEISEL				JOÃO FIGUEIREDO				JOSÉ SARNEY		C						
Forma de Ascensão do Presidente	Eleição direta		Linha sucessória		Eleição indireta				Eleição indireta										Linha sucessória de Eleição indireta				Eleição									
Sistema de Governo	Presiden- cialismo		Parlamen- tarismo		P r e s i d e n t i s m o																											
Constituição Vigente Qtde de (Art.)+(Art. Transit.)	Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 1946) (222)+(36)							Constituição do Brasil (de 1967) (172)+(17)		Constituição da República Federativa do Brasil (de 1969) (180)+(20)																						

(\*) Elaboração própria a partir de censo do IBGE ajustado; petróleo: ANP; energia elétrica: MME; ferro-gusa: ipeadata; quadro com nomes e outras informações: Presidência do Brasil, FGV/CPDOC e Câmara dos Deputados.

**Figura 1 (cont.)**[illegible]

## **2 A criação do MME**

O Brasil é um Estado unitário que passou por diferentes fases de centralização e descentralização ao longo das várias tentativas de federalização frustradas (Holanda, 2005) e (Bragança, 2017). Há uma divisão de poder político e econômico nas mãos de oligarquias mutuamente dependentes. Um sistema no qual essas oligarquias controlam o Estado e fazem de tudo para que o Estado controle a economia e a sociedade (Bragança, 2017). A seguir é feito breve registro de aspectos nacionais e internacionais que conduziram o Brasil pela história recente.

### **2.1. Aspecto pendular da história do Brasil**

O homem só consegue prever bem aquilo que já aconteceu. E o passado é interpretado em uma narrativa que faz crer ser óbvia e até mesmo cartesiana a evolução dos acontecimentos e a relação de causa e efeito intrínseca a eles. Taleb (2011) aborda esta questão ao exemplificar como que para eventos imprevisíveis e que causam um gigantesco impacto surgem “especialistas” que tentam explicar tais eventos como menos aleatórios e até mesmo previsíveis.

Como toda teorização, há a aplicação do recurso da simplificação, de situações ideais e conceitos tidos como definidos.

Neste capítulo serão apresentados alguns aspectos gerais sobre a evolução do país com foco no período de 1960 a 2018 e contextualizando com eventos associados a minas e energia.

A história é pendular em diversos aspectos. Aggio Jr., (1997) e Holanda (2005), respectivamente, argumentam sobre comportamento pendular do exercício do poder e entendimento sobre centralização e descentralização.

Em um lado do pêndulo o poder é exercido por uma pessoa ao estilo “O Estado sou eu”, um déspota. Noutra ponta o poder é ditatorial, exercido por um ajuntamento de indivíduos centralizados ou não em uma figura, partido, assembleia ou classe, que ditam as leis ao estilo “O Estado somos nós”. Entre uma posição e outra há um período de solidarismo, em que as pessoas são unidas por um sentido moral e interesses comuns (Aggio Jr., 1997).

O Brasil tem uma origem unitária imperial até a independência, com a constituição de 1824 em uma monarquia constitucional parlamentarista. Em 1889, com o golpe político-militar liderado pelo Marechal Deodoro da Fonseca o Brasil tornou-se uma República presidencialista. Desde então o Brasil se viu em conflitos internos, ora de centralização do poder na figura do Presidente, ora de descentralização do poder na figura do Congresso e de divisão de poder entre Estados. Com a revolução de 1930 houve um grande período centralização do poder no Governo Vargas. Em 1945, após a segunda guerra mundial, descentralizou-se novamente e voltou a um período conturbado de troca de presidentes até o governo de Juscelino Kubitschek, sucedido pelo curto período de Jânio Quadros e a gestão do Vice-Presidente João Goulart após a renúncia de Quadros. Com a revolução 1964, de caráter civil-militar, a promulgação da constituição de 1967 e durante os governos militares até 1989, houve uma centralização do poder novamente. A partir do governo do Vice-Presidente Sarney, e com a constituição de 1988 descentralizou novamente, apesar de haver uma centralização grande em termos de administração de recursos (Holanda, 2005). A Lista de Presidentes é apresentada na Figura 2. A seguir é apresentado breve contexto no Brasil e no Mundo quando da criação do MME

## **2.2.Contexto no Brasil e Mundo quando da criação do MME**

Quando da criação do MME o governo de Juscelino Kubitschek já estava caminhando para o final, ocasião identificada como propícia pelos parlamentares para a votação do Projeto de Lei 1.155/51, considerando o que o relator chamou de “limbo administrativo” do Brasil neste período (Câmara, 1951).

Era o ano de 1960. O projeto 1.155/51, de 24 de janeiro de 1951 foi apresentado pela Comissão de Economia da Câmara. Foi enviado para sanção presidencial somente em 22 de julho de 1960 para entrar em vigor no governo seguinte, do Presidente Jânio Quadros, a iniciar em 15 de março de 1961.

A partir da morte de Vargas, em agosto de 1954, com a sucessão de Café Filho, com viés liberal, até a eleição de Juscelino Kubitschek em outubro de 1955, que derrotou o candidato do Governo, o General Juarez Távora, e sua posse em março de 1956, o Brasil viveu momentos extremamente conflituosos. Militares, comandados pelo General Henrique Lott, que votou no candidato derrotado Juarez Távora, garantiram a posse do Presidente Juscelino Kubitschek e do Vice João Goulart em nome da manutenção da democracia no Brasil. Outros militares, inconformados, lideraram a revolta de Jacareacanga em

março de 1956 com intuito de depor o governo por acreditarem ser a volta do getulismo e ligação com comunismo. Por fim, os revoltosos são vencidos e refugiam-se na Bolívia. JK, preocupado com a governabilidade, concede anistia a todos os participantes do movimento de Jacareacanga ainda no mês de março de 1956 (Leite, 1997) (Globo, 2015), (Globo, 2016).

O contexto internacional era de guerra fria. Desde 1945, com a derrota da Alemanha e sua divisão em duas, o mundo se viu dividido entre comunistas e não comunistas. Em 1959 se iniciou a longa guerra do Vietnã, que só terminou em 1975, em que os rivais eram apoiados pelas duas grandes potências: União Soviética e EUA; em 1961 o muro de Berlim foi levantado e, em 1962, Cuba permite a instalação, em seu território, de mísseis nucleares russos após a tomada do poder pela guerrilha de Fidel Castro em 1959, marcando o auge da guerra fria: a crise dos mísseis (Globo, 2013).

Além da dicotomia entre entreguistas e nacionalistas na campanha o Petróleo é nosso, da década dos 30s, que culminou na criação da Petrobrás em 1953, na década dos 60s estava muito vívida a dicotomia entre comunistas e não comunistas. União Soviética e os EUA disputavam influência global desde o pós-guerra de 1945. E a América Latina estava no meio desta disputa de poder e influência entre a potência socialista da União Soviética e a potência capitalista dos Estados Unidos. O governo brasileiro estava claramente pendente para o lado socialista tendo em vista a cordialidade dos chefes de governo com os sistemas cubano, soviético e chinês e o reatamento de relações diplomáticas com a União Soviética por Goulart em 1961, que haviam sido cortadas em 1947 com a deposição de Vargas, pelos mesmos militares que o apoiaram. Goulart também era identificado com os que financiavam e organizavam de “Ligas Camponesas” de influência comunista, que cometiam diversos crimes como assalto a quartéis e a bancos, para alimentar guerrilhas, conforme fartos registros de 1961 a 1964 (Senado, 1961\_a); (Senado, 1961\_b); (Senado, 1962\_a) ; (Senado, 1962\_b) ; (Congresso, 1964).

No Brasil, 1961 é o fim do Governo Juscelino e início do Governo Jânio Quadros tendo, ambos, João Goulart vencido como Vice-Presidente – as votações sob a Constituição de 1946 eram independentes para Presidente e Vice-Presidente. Em março de 1961 Jânio Quadros tomou posse e, em agosto, renunciou enquanto João Goulart encontrava-se em viagem à União Soviética e à China. Goulart fora impedido de voltar ao Brasil por conta da crise instalada pela não aceitação dos Comandos das Forças Armadas e por grande parte do Congresso Nacional quanto a um Vice-Presidente assumir grande parte do

mandato presidencial, especialmente João Goulart, tendo em vista forte suspeita de golpe comunista por parte de Goulart, há anos conhecido por pregar luta de classes e insuflar greves, que outorgou-lhe fama de comunista, negada pelos seus pares, ainda quando era Ministro do Trabalho de Getúlio Vargas em 1953 (Bravo, 2014) (Congresso, 1964).

Como solução, para a posse de Goulart, Tancredo Neves foi eleito Primeiro-Ministro pelo Congresso, como chefe de Governo, em um modelo parlamentarista, para permitir que João Goulart assuma como Chefe de Estado, Presidente, com poderes limitados (Bravo, 2014). O parlamentarismo dura até janeiro de 1963 quando, por plebiscito, em um eleitorado de quase 19 milhões, comparecem às urnas 12,3 milhões de eleitores e a população escolhe o modelo presidencialista por 9,5 milhões de voto. O plebiscito era para acontecer em 1965, quase no final do mandato de João Goulart, mas o próprio João Goulart conseguiu antecipar para janeiro de 1963. Quando Goulart assumiu como Chefe de Governo e Estado, com poderes ampliados, em sistema presidencialista, são acentuadas as manifestações da população e de órgãos de imprensa e eclesiástico, e o Brasil entra em convulsão social dada a iminência de um golpe de caráter comunista marxista (bolchevique). No próprio preâmbulo do Ato Institucional 01/1964 há o relato da situação política que deu origem à revolução civil-militar contra o governo de João Goulart e as forças que o apoiavam.

O presidente do Senado Auro Andrade, temendo uma guerra civil que já contava com a mobilização de militares contrários ao comunismo e tendo em vista das ações de João Goulart que desafiavam a hierarquia militar e burlavam o Congresso Nacional impondo reformas “na lei ou na marra” com apoio de parcela de militares e de guerrilhas compostas pelas ligas camponesas, reuniu a Câmara dos Deputados e o Senado em sessão conjunta em 31 de março de 1964 e declarou, na madrugada de 1º de abril, a vacância do cargo de Presidente, mesmo contrário à parcela de congressistas favoráveis ao governo, inclusive ofício do então chefe da Casa Civil, Darcy Ribeiro, de que o Presidente encontrava-se em território nacional foi lido durante esta sessão. Em seguida à declaração de vacância houve posse ao Presidente da Câmara dos Deputados, Ranieri Mazzilli (Agostinho et. all. 2014).

João Goulart, ciente de que somente uma guerra civil com baixa chance de vitória o levaria de volta ao poder, e amedrontado pelo risco de ser preso e condenado pelo Comando das Forças Armadas por ter atentado contra a disciplina e a hierarquia militar, passou a fugir entre 1º e 4 de abril dentro do Brasil e pediu asilo ao Uruguai, fugindo para lá em 4 de abril de 1964. No art. 8º

do AI-1, de 9 de abril de 1964, previa *“inquéritos e processos visando à apuração da responsabilidade pela prática de crime contra o Estado ou seu patrimônio e a ordem política e social ou de atos de guerra revolucionária”* com vistas a punir os golpistas que tinham como representante maior, o próprio João Goulart (Folha, 1964).

### **2.3.A criação do MME e sua organização**

O MME e o cargo de Ministro de Estado da pasta foram criados por iniciativa da Comissão de Economia da Câmara dos Deputados, que enviou ao Senado, em 4 de janeiro de 1956, o Projeto de Lei 1.155, de 24 de janeiro 1951.

A Constituição Federal vigente era a promulgada em 1946. Este Projeto de Lei foi idealizado à mesma época da elaboração do Plano SALTE (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia), do Presidente Gaspar Dutra, apresentado ao congresso em 1948 e aprovado em 1950; Originou-se da acolhida, por parte do Deputado Israel Pinheiro, de apelos de órgãos das classes produtoras, especialmente aquele de que trata o ofício de 19 de setembro de 1949, do Presidente da Confederação Nacional do Comércio, Sr. João Daudt de Oliveira, por meio do qual sintetizou recomendações da II Conferência Nacional das Classes Produtoras, a Conferência de Araxá, continuidade da Conferência de Petrópolis. O projeto original era para criação do Ministério da Economia. Porém um projeto substitutivo alterou para criação do Ministério da Indústria e Comércio e do Ministério das Minas e Energia, de modo a permitir maior organização setorial. (Câmara, 1951). Em 22 de julho de 1960, por meio da Lei 3.782, assinada por Juscelino Kubitschek, são criados dois Ministérios: o da pasta da Indústria e Comércio e o da pasta de Minas e Energia.

Em maio de 1962 o Conselho de Ministros apresenta ao Congresso Nacional uma proposta de estrutura do MME, que deu origem à Lei 4.904, de 17 de dezembro de 1965, assinada pelo Presidente Castelo Branco. A aprovação do seu regulamento se deu por meio do Decreto 57.810, de 14 de fevereiro de 1966, assinado pelo então Ministro Mauro Thibau.

A partir da Lei 4.904/65 foi definido que o MME tinha a seu cargo o estudo e a solução dos problemas relativos à produção e comércio de minério e de energia; e ao seu Ministro cabia a responsabilidade de formular, dirigir e executar a política nacional nos assuntos referentes a minas e energia. Atualmente a Lei define temas bem mais específicos e limitados.



Para ilustrar e facilitar localizar no tempo e na política alguns assuntos da área de minas e energia de que trata este trabalho, são apresentadas a seguir ilustrações da alternância de poder central, inclusive no Ministério de Minas e Energia, assim como alguns indicadores e fatos que contextualizam a linha do tempo. Da Figura 1, que apresenta a linha do tempo das Constituições, Presidentes, Vice-Presidentes e Ministros da pasta de Minas e Energia, podemos notar que o MME foi criado no fim de um período de eleições diretas, com eleição de Jânio Quadros em 1960 e começou a operar formalmente de 1961 a 1964 passando pelo período parlamentarista, e durante o Governo do Vice-Presidente João Goulart.

Na primeira eleição direta que houve após a organização do MME, no Governo do Presidente Collor, o Ministério foi extinto e suas atividades foram repassadas ao grande Ministério da Infraestrutura. Dois anos depois o próprio Collor voltou atrás e recriou o Ministério de Minas e Energia que foi ratificado desde então a cada mandato presidencial. As trocas de comando do país e da pasta de Minas e Energia são apresentadas na seção seguinte.

#### **2.4. As trocas de comando de 1960 a 2018**

A Constituição de 1946 foi elaborada em um momento acentuado de afirmação do Parlamento e buscou limitar o poder do Presidente, tendo em vista ser antecedida de um período marcadamente centrado na figura do Presidente, quando da Revolução de 1930 que fechou, em 1937, o Senado Federal e a Câmara dos Deputados, assim como os Senados Estaduais e as Câmaras Estaduais e Municipais (Ferreira, 2010). De 1930 a 1945 Vargas governou com respaldo militar, sem voto.

Ainda sob a Constituição de 1946, na eleição de 1960, Jânio Quadros e João Goulart eram de coligações concorrentes. A ampla vantagem da vitória de Jânio na eleição facilitou a transmissão do cargo em clima de festa democrática.

Na gestão de Jânio Quadros, que se iniciou em 31 de janeiro de 1961, foi nomeado Ministro da pasta recém-criada de Minas e Energia o advogado e deputado João Agripino (UDN/PB), que havia sido relator de importantes projetos como o da criação do BNDE, da Sudene e da Eletrobrás, e um dos articuladores da campanha de Jânio à Presidência. Na sua gestão no MME uma das principais ações foi determinar o exame da situação jurídica das jazidas do quadrilátero ferrífero com vistas a determinar a prescrição das concessões a empresas estrangeiras que disputavam com a Cia Vale do Rio Doce, então

estatal, o que imprimiu caráter nacionalista à sua gestão – em 21 de agosto de 1961 Jânio anulou as autorizações dadas em favor da mineradora estrangeira Hanna e restituiu as jazidas à reserva nacional, determinando ainda que o MME promovesse processos administrativos para declaração de nulidade e caducidade de autorizações irregulares ou que infringissem o Código de Minas. Tal despacho foi publicado somente em 25 de agosto, após a saída de Jânio e Agripino do Governo. Agripino permaneceu no governo Jânio até o fim do seu curto período de seis meses, encerrado com a repentina renúncia do presidente em meio a um agigantamento das narrativas da dicotomia entre nacionalistas e entreguistas ou comunistas e anticomunista. Voltou para a câmara e assumiu a liderança da minoria (CPDOC-FGV, 2017).

Com a renúncia de Jânio Quadros e o cenário político conturbado da época, como será relatado a seguir, houve a rejeição a João Goulart tanto por grande parte de congressistas quanto pelos Comandos Militares, e a implantação do parlamentarismo, por meio da Emenda Constitucional nº4, foi a solução para que a posse de Goulart fosse aceita. Tancredo Neves foi eleito primeiro ministro e, no seu gabinete, foi nomeado Ministro da pasta de Minas e Energia o também advogado e deputado Gabriel Passos (CPDOC-FGV, 2017).

Na gestão de Gabriel Passos o Ministro, convencido de que as jazidas do quadrilátero ferrífero de Minas Gerais deveriam ser incorporadas ao patrimônio da Cia Vale do Rio Doce, determinou paralisação das atividades da mineradora estrangeira Hanna, que recorreu à justiça e obteve reintegração das concessões. Outra medida importante foi a criação de grupo de trabalho presidido pelo Eng. Paulo Richer, para organizar em moldes empresariais da Eletrobrás, cujo projeto de criação foi sancionado pelo congresso ainda no governo Jânio. Gravemente adoecido, Gabriel Passos faleceu em 19 de junho de 1962, no Rio de Janeiro (CPDOC-FGV, 2017).

Em meio à instabilidade política da experiência parlamentarista e a renúncia do primeiro-ministro Tancredo Neves em 26 de junho de 1962, Francisco Brochado da Rocha o substituiu no cargo de primeiro-ministro e nomeou o advogado e ex-deputado João Mangabeira para Ministro da pasta de Minas e Energia, que permaneceu no cargo por apenas dois meses, pois o gabinete do primeiro-ministro foi assumido por Hermes Lima que nomeou João Mangabeira como Ministro da Justiça. João Mangabeira permaneceu neste cargo após a antecipação, para 6 de janeiro de 1963, do plebiscito que escolheu com grande margem a volta do presidencialismo e, portanto, a volta de João Goulart à chefia do governo (CPDOC-FGV, 2017).

Eliezer Batista, então diretor-presidente da estatal Companhia Vale do Rio Doce desde o início do mandato de Jânio Quadros, foi nomeado Ministro das Minas e Energia no gabinete do primeiro-ministro Hermes Lima em 18 de setembro de 1962 e foi mantido no cargo após a volta de Goulart ao comando do Governo. Eliezer Batista acumulava o cargo de ministro e de diretor da Vale do Rio Doce. Durante seu mandato de ministro participou de comissão interministerial, em abril de 1963, que avaliou a compra, pelo governo, da empresa americana de energia Amforp e de subsidiárias da empresa de telefonia e telégrafo ITT. As negociações resultaram em um acordo que previa o pagamento, pelo governo, de 135 milhões de dólares, 75% dos quais deveriam ser reinvestidos no país. O acordo sofreu forte oposição dos setores nacionalistas que acusavam o governo de supervalorizar o patrimônio das estrangeiras e culminou na criação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito e na suspensão das negociações da compra que estava em andamento. Com este escândalo político o governo de Goulart restou enfraquecido e renovou todo seu ministério. Em 18 de junho de 1963 Eliezer deixou o ministério e voltou à Cia Vale do Rio Doce. Assumiu o posto de Ministro da pasta de Minas e Energia o deputado federal Antônio Brito (PSD/BA) (CPDOC-FGV, 2017).

Durante a gestão de Antônio Brito foi reformulado o Fundo de Eletrificação, que garantiu a expansão da capacidade energética nacional capitaneada pela recém-constituída Eletrobrás, e foi colocado em prática o projeto do ministro anterior relativo às exportações de minério de ferro, com a construção do porto de Tubarão (SC) para ampliação do parque siderúrgico nacional. Antônio Brito deixou o governo em 1º de abril de 1964, após a retirada de Goulart da presidência do país (CPDOC-FGV, 2017).

Com a deposição de João Goulart pelo Congresso Nacional e início do governo (contra) revolucionário, inicialmente de caráter transitório, tendo assumido a cadeira presidencial o deputado Ranieri Mazzilli, o ministro da Guerra, Costa e Silva assume cumulativamente o cargo de Ministro da pasta de Minas e Energia por alguns dias.

Os Comandos das Forças Armadas editaram o Ato Institucional de número 1, de 9 de abril de 1964, estipulando, dentre outras coisas, a eleição indireta para escolha do próximo Presidente e a previsão de envio de projeto de nova Constituição Federal. Em 15 abril de 1964 o Presidente Castello Branco foi eleito pelo Congresso Nacional com 361 dos 366 votos válidos, vencendo os dois outros candidatos: Juarez da Távora e Eurico Gaspar Dutra. Para Vice-

Presidente foi eleito José Maria Alckmin, vencendo outros cinco candidatos em 2 escrutínios, conforme a regra vigente.

O militar Castelo Branco busca formar seu governo consultando líderes políticos e conciliando interesses estaduais. Por solicitação, o presidente do PSD, Amaral Peixoto, indicou para o MME três nomes, John Cotrim, Mário Bhering e Mauro Thibau (CPDOC-FGV, 2017).

Em 17 de abril de 1964 o engenheiro e diretor da Cemig, Mauro Thibau, foi escolhido para assumir a pasta de Minas e Energia. Thibau nomeou o Eng. Benedito Dutra como chefe de gabinete, que recebeu ampla delegação de poderes na qualidade de substituto eventual.

Por meio do Ato Institucional 2, assinado em 27 de outubro de 1965, Castelo Branco, estabeleceu prazo até 15 março de 1967 para uma situação de exceção em que os poderes do Presidente foram ampliados. Houve desativação do pluripartidarismo e foi definida a eleição indireta para presidente a ser realizada até o dia 3 de outubro de 1966.

Castelo Branco encaminhou projeto de Constituição ao Congresso Nacional por meio do Ato Institucional 4, de 7 de dezembro de 1966, convocando os parlamentares a se reunirem extraordinariamente entre 12 de dezembro de 1966 e 24 de janeiro de 1967 para discutirem, votarem e promulgarem projeto de Constituição. Este projeto de constituição visava dar respaldo jurídico à revolução civil-militar e à transição para o governo civil, cujo respaldo jurídico anterior foi dado por meio do Congresso Nacional.

Na gestão de Thibau foi consolidado o modelo setorial de Energia Elétrica que previa a coexistência das atividades da iniciativa privada, dos governos estaduais e do governo federal. Também foi priorizada a revisão tarifária dos serviços de energia elétrica para recuperar financeiramente as empresas concessionárias e garantir a sua rentabilidade, que ficou conhecido como por “serviço pelo custo”, em vez de se basear no investimento histórico sem correção monetária. Isto promoveu um aumento médio real das tarifas de energia elétrica em cerca de 40%. Em junho de 1964 foi retomada a questão da compra da Amforp que haviam sido interrompidas no governo Goulart. Houve ampliação das concessões minerárias a empresas privadas. Na gestão de Thibau o MME foi estruturado e foi criado o Departamento Nacional de Águas e Energia (DNAE) (Lei 4.904/65), coexistindo com o Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica (CNAEE), criado em 1939 com função consultiva e, posteriormente, executiva, (Dec. lei 1.285/39), (CPDOC-FGV, 2017 e ANEEL, 2009). Em 21 e 22 de junho de 1966, Thibau fez parte da delegação brasileira,

juntamente com o então Presidente de Furnas, John Cotrim, e o Ministro das Relações Exteriores Juraci Magalhães que se reuniu com o Presidente do Paraguai Alfredo Stroessner para tratar do aproveitamento do potencial hidrelétrico de Sete Quedas. Foi com base em relatório de Thibau e Cotrim que houve entendimento para reconhecer ao Paraguai o direito a 50% da energia produzida pela hidrelétrica condicionada a venda, a um preço mínimo, da parcela da energia não consumida pelo Paraguai. Este acordo, chamado de “Ata das Cataratas” colocou fim a questão pendente de definição de fronteiras entre os países e fixou as bases para a construção da Usina de Itaipu. Thibau permaneceu no comando do MME durante todo o governo Castelo Branco. Na eleição seguinte, em 1966, o candidato vencedor é o político militar Marechal Costa e Silva e como Vice-Presidente, foi eleito o político civil Pedro Aleixo.

O final do governo Castelo Branco foi marcado pela promulgação da nova Constituição. A Constituição de 1967, promulgada em 24 de janeiro para vigorar a partir de 15 de março, era mais centralizadora que a Constituição de 1946. Já no preâmbulo da Constituição de 1967 extinguiu-se a referência à união de Estados, deixando apenas “Constituição do Brasil” em vez de “Constituição dos Estados Unidos do Brasil” que foi característica das constituições anteriores.

Com a posse de Costa e Silva, este nomeia o General José Costa Cavalcanti, deputado federal (UDN/PE) para a pasta de minas e energia. Na gestão do ministro José Costa Cavalcanti, o MME foi reformulado por meio do Dec. 63.951/68 que, dentre outras medidas, fez o DNAE absorver as funções do CNAEE, passando a ser denominado Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (Dnaee), precursor da ANEEL (CPDOC-FGV, 2017 e ANEEL, 2009). Após a edição do Ato Institucional nº 5, em 13 de dezembro de 1968, e com a demissão do Ministro do Interior, o General Afonso de Albuquerque Lima, e a indicação de Costa Cavalcanti para ocupar o Ministério do Interior, assumiu a pasta de Minas e Energia o então presidente da Cia Vale do Rio Doce, Antônio Dias Leite Jr, engenheiro e professor livre-docente em engenharia e economia.

Na gestão de Dias Leite foi criada a CPRM para dar apoio aos serviços de campo do DNPM e apoiar a pesquisa mineral realizada por terceiros, criando condições para o financiamento dessas atividades junto aos bancos de desenvolvimento.

Após o afastamento do Presidente Costa e Silva em decorrência de um AVC, em 26 de agosto de 1969, a junta governativa dos Comandos das Forças Armadas baixam o Ato Institucional 12, de 1º de setembro de 1969, em que assumem o poder na ausência temporária de Costa e Silva, pois se recusavam a

permitir a posse do vice sem data para retorno do titular, tendo em vista a situação de conflitos armados e atos de terrorismo que continuavam a ocorrer, mesmo após a repressão aumentada lastreada juridicamente pelo AI-5, o que colocava em risco a revolução de 31 de março de 1964 (Planalto, 2019). Com o agravamento da doença do presidente e a concordância do próprio Costa e Silva, a junta governativa baixa o Ato Institucional 16, em 14 de outubro de 1969, e declaram extinto o mandato de Costa e Silva, com a convocação de novas eleições que conduzem ao poder dois militares presidente e vice, respectivamente: o General Emílio G. Médici, e o Almirante Augusto Rademaker. Nesta eleição e na anterior, em sistema bipartidário, que levara Costa e Silva ao poder, o partido MDB se eximiu de apresentar candidatura, possivelmente em virtude de possuir pequena bancada (Carvalho, 2013) (CPDOC-FGV, 2017) (UOL, 2019) (Planalto, 2019).

A junta governativa também foi responsável por fazer a Constituição de 1969, que foi, a rigor, uma emenda constitucional que reformulou a Constituição de 1967, dentre diversas mudanças, ampliou o mandato presidencial para 5 anos e retirou a função do Vice-Presidente de presidir o Congresso Nacional, deixando apenas a função de substituto do Presidente da República (Planalto, 2019).

Médici assumiu a presidência em 30 de outubro de 1969. Costa e Silva faleceu em dezembro de 1969 em decorrência das complicações do AVC. Com a posse do Presidente Médici houve modificação dos titulares da maioria das pastas ministeriais, porém foram mantidos nos mesmos ministérios os titulares das pastas da Aeronáutica, de Minas e Energia, da Fazenda e dos Transportes (Presidência, 2019) (CPDOC-FGV, 2017) (UOL, 2019).

Durante o mandato de Médici, na gestão de Dias Leite foi criada, por meio da Lei 5.740/71 a Cia Brasileira de Tecnologia Nuclear – CBTN, com a finalidade de realizar pesquisas na área nuclear, reservando à Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN funções de natureza política. Na área petrolífera, em 1971 foi realizada revisão dos planos de pesquisa de petróleo pela Petrobrás, dando maior ênfase com a identificação de novas áreas produtoras; a criação de subsidiárias da Petrobrás no exterior, associada a empresas locais; convite a empresas estrangeiras para pesquisa petrolífera através de contratos com cláusulas de risco. Na ocasião os contratos de risco foram vetados pelo General Ernesto Geisel, na posição de presidente da Petrobrás. Porém contratos de risco foram firmados pelo próprio General Geisel, quando Presidente da República, em 1975 (Leite, 1997). Dois fatores de impacto mundial aconteceram em 1973: o

sistema monetário internacional mudou do sistema de taxas de câmbio fixas para taxas flutuantes. E aconteceu o primeiro choque do petróleo.

Com o embargo da OPEP a países ocidentais, especialmente os EUA e países europeus, em retaliação ao apoio americano a Israel na guerra do Yom Kippur, o preço do petróleo em 1973 disparou, afetando severamente a balança de pagamentos do país, um grande importador de petróleo (Leite, 1997). Uma delegação brasileira, composta pelo diretor de comercialização e relações internacionais da Petrobrás, Shigeaki Ueki, e pelo chefe do departamento econômico do Itamaraty, Paulo Nogueira Batista, foi em missão oficial aos países do Oriente Médio para garantirem o fluxo de petróleo para o Brasil (CPDOC-FGV, 2017).

Na gestão de Dias Leite, em maio de 1973, foi realizada licitação para implantação de mineradoras de carvão mineral em Santa Catarina. Na mesma época foi assinado acordo com a Polônia para troca de minério de ferro por carvão metalúrgico com a Polônia, para diminuir dependência em relação aos Estados Unidos. Em maio de 1973 também foi assinado o tratado entre Brasil e Paraguai para a construção de Itaipu e enviada mensagem ao Congresso Nacional que resultou na Lei 5.899, de 9 de julho de 1973, que dispõe sobre a aquisição dos serviços de eletricidade de Itaipu (CPDOC-FGV, 2017).

Ainda na gestão de Dias Leite, foi organizado o Plano de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com vistas ao treinamento e aperfeiçoamento do pessoal do MME, com dotação específica de verbas para os cursos de especialização, que passaram a ser realizados por meio de convênios com universidades. Dias Leite permaneceu na pasta de Minas e Energia durante todo o governo Médici e, após sua saída, voltou às atividades acadêmicas na UFRJ (CPDOC-FGV, 2017).

Nas eleições presidenciais de 1974 e 1978 os partidos Arena e MDB apresentaram candidatura de chapa. Em 1974 vence a chapa composta pelos militares Generais Ernesto Geisel e Adalberto Pereira dos Santos e perde a chapa composta pelos políticos civis, Ulysses Guimarães e Barbosa Lima Sobrinho.

Com a posse de Geisel, em 15 de março de 1974, é nomeado Shigeaki Ueki como Ministro das Minas e Energia. Em 1974 é elaborado o Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (II PND). O II PND foi elaborado com participação de todos os Ministérios, com a coordenação da Secretaria de Planejamento (CPDOC-FGV, 2017). Nas palavras de Geisel, na oportunidade de encaminhamento ao Congresso Nacional do II PND em 10 de setembro de 1974:

*A tarefa de planejamento, nos dias de hoje, tornou-se extraordinariamente árdua e difícil, em face das grandes perplexidades de um mundo que ainda não soube se refazer do complexo de crises que o assaltaram ao mesmo tempo, quase que inopinadamente: crise do sistema monetário internacional, crise de energia e de matérias primas essenciais, crise de uma inflação epidêmica, crise no comércio exterior deteriorando balanços de pagamentos, crise de confiança na estabilidade do futuro fomentando a inquietação social e surtos de violência irracional e destruidora. (Presidência, 2019 – discurso de Geisel de 10/set/1974. p.1)*

O II PND dispunha, no tocante à Política de Energia, o seguinte:

**A Política de Energia**, num País que importa mais de dois terços do petróleo consumido (respondendo este por 48% da energia utilizada), **passa a ser peça decisiva da estratégia nacional**.

O Brasil deve, no longo prazo, atender internamente ao essencial de suas necessidades de energia.

Na etapa dos próximos cinco anos, o País realizará grande esforço de reduzir sua dependência em relação a fontes externas de energia.

Será executado programa maciço de prospecção e produção (Cr\$ 26 bilhões no mínimo, no quinquênio, dentro de um investimento total em petróleo - exclusive Petroquímica - de pelo menos Cr\$ 56 bilhões), com redução do prazo de início de produção, após a descoberta do campo.

O programa de Xisto, pela PETROBRÁS e através de outros projetos, será intensificado ao máximo.

Todo esforço será feito para limitar a um mínimo o consumo de petróleo, principalmente nos transportes: política de preço da gasolina sem qualquer subsídio (o aumento este ano já foi superior a 100%), criação de sistemas de transporte de massa, eletrificação de ferrovias, adição de álcool à gasolina e eliminação de desperdícios.

A perspectiva é de apreciável elevação da produção interna de petróleo, nos próximos dois ou três anos, simplesmente à base dos campos já descobertos.

Por outro lado, deverá o País afirmar o seu poder de competição em indústrias altamente intensivas de energia elétrica, inclusive para exportação (a exemplo do alumínio), tendo em vista tirar proveito dos seus amplos recursos em hidroeletricidade.

Ao mesmo tempo, será posto em execução programa de pesquisas relacionado com novas fontes de energia, acompanhando os progressos mundiais especialmente com relação à economia do hidrogênio, como combustível, e a energia solar. (II PND, 1974. p. 17)

Em 1974 o executivo encaminha o Projeto de Lei PLN 10/1974, que reestrutura a CBTN, criada em 1971 por Médici, que passa a ser denominada Nuclebrás. Este projeto é convertido na Lei 6.189, de 16 de dezembro de 1974.



Em junho de 1975 o Brasil e a Alemanha Ocidental - eram duas Alemanhas desde 1945 - assinaram o Acordo Nuclear Brasil-Alemanha, determinando a construção de oito centrais nucleoeletricas e a montagem de um parque industrial destinado especificamente à construção dos equipamentos para tais usinas. O objetivo era o domínio do ciclo completo da energia nuclear, desde a fabricação das instalações, até a pesquisa mineral e a produção do combustível nuclear. Estava prevista a construção de uma usina de enriquecimento de urânio e empresas destinadas ao reprocessamento do combustível atômico, além de trabalhos de prospecção de minérios radiativos. (Dias, 1997) (CPDOC-FGV, 2017).

Com vistas à implementação do acordo foram criadas empresas binacionais vinculadas, pelo lado brasileiro, à Nuclebras:

- Nuclam, empresa de prospecção, pesquisa e lavra de urânio: 51% para Nuclebrás e o restante para a contraparte estrangeira (Urangesellschaft).
- Nuclen, empresa de serviços de engenharia para usinas nucleares: 75% para Nuclebras e 25 % para participação estrangeira (Kraftwerk Union AG);
- Nuclep, empresa de fabricação de componentes pesados para usinas nucleares: 98,2% para Nuclebras e pequenas parcelas para diversas entidades estrangeiras;
- Nuclei, empresa para enriquecimento isotópico: 75% para Nuclebras, 15% para Interatom e 10% para STEAG. (Dias, 1997)

O acordo com a Alemanha em 1975 representou uma resposta ousada do Brasil frente aos problemas decorrentes da dependência da importação de urânio enriquecido dos EUA, que sofreu suspensão brusca em 1974. Esta dependência de tecnologia dos EUA fez parte do Acordo de Cooperação para o Desenvolvimento da Energia Atômica assinado entre Brasil e os Estados Unidos em 1955, que culminou na compra do reator para Angra I em 1971. O acordo com a Alemanha de 1975 previa transferência tecnológica, o que se alinhava com a estratégia de desenvolvimento de tecnologia própria por meio do desenvolvimento de recursos humanos qualificados com a criação do CNPq em 1951, como órgão subordinado à Presidência da República e cujo primeiro presidente foi o Vice-Almirante Álvaro Alberto da Motta Silva que, após seu falecimento aos 86 anos, em 1976, foi homenageado com a nomeação do complexo nuclear de Angra, por Central Nuclear Almirante Álvaro Alberto (CPDOC-FGV, 2017) (CPDOC-FGV, 2017-b).

O acordo nuclear Brasil Alemanha sofreu diversas críticas, desde as de cunho ambiental, referente a rejeitos radioativos, de cunho econômico, pelo fato

de o acordo inevitavelmente aumentar a dívida externa, até em matéria de política externa e defesa, pelo fato de o Brasil não ter assinado o Tratado de Não Proliferação de Armas Nucleares, de 1968. Porém o Brasil assinou, em fevereiro de 1976, de um complemento ao acordo Brasil-Alemanha, que estabeleceu salvaguardas mais rígidas que o próprio Tratado de Não Proliferação. Em 1998 o Presidente Fernando Henrique Cardoso assinou o tratado de não proliferação de armas nucleares (Dias, 1997) (CPDOC-FGV, 2017-b).

Para fazer frente ao objetivo de reduzir a dependência de petróleo de que tratava o II PND, na gestão de Ueki foram adotados contratos de risco entre Petrobrás e empresas estrangeiras em outubro de 1975, visando à prospecção de petróleo na plataforma continental, e foi instituído o Proálcool, por meio do Decreto 76.593, de 14 de novembro de 1975 (Planalto, 2019) (CPDOC-FGV, 2017).

Ainda na gestão de Shigeaki Ueki é dado início à construção da Hidrelétrica binacional de Itaipu. Em 30 de março de 1977 o Presidente Geisel enviou um anteprojeto de reforma do judiciário. Porém não obteve maioria de 2/3 necessário para aprovação. Dois dias depois Geisel decretou recesso de duas semanas do Congresso por meio do Ato Complementar 102 em que acusou o MDB de ser uma “minoria ditatorial”. Nestes 14 dias decretou a reforma do judiciário e, dentre diversas outras medidas com vistas a organizar o sistema eleitoral, o serviço público e facilitar aprovação de emendas à Constituição, Geisel definiu o mandato presidencial de 6 anos a vigor a partir do próximo presidente eleito (Guido et. all. 1988).

Em 1978 a chapa vitoriosa é a do General João Figueiredo e do civil Aureliano Chaves sobre a chapa do também militar e General Euler Monteiro e do civil Paulo Brossard. Para o comando da pasta de Minas e Energia foi nomeado, em 15 de março de 1978, o militar e senador César Cals de Oliveira Filho (MDB/CE) que, no ato da posse, declarou como diretriz do Ministério a privatização da Companhia Vale do Rio Doce, a dinamização do programa de perfuração petrolífera, com aumento dos contratos de risco, a diversificação das fontes de energia e a manutenção do programa nuclear Brasil-Alemanha (Planalto, 2019) (CPDOC-FGV, 2017).

Ainda em 1978 foi criada a Comissão Nacional de Energia, cuja presidência era exercida pelo então Vice-Presidente da República Aureliano Chaves. O MME passou a atuar prioritariamente na coordenação de pesquisas sobre fontes alternativas e a política energética brasileira passou para a Comissão Nacional de Energia e para a Secretaria de Planejamento, do

Ministério do Planejamento, deixando a pasta de Minas e Energia consideravelmente esvaziada (CPDOC-FGV, 2017).

Em 1979 ocorre a segunda e maior crise do petróleo decorrente da crise no Irã e, no ano seguinte, com a guerra Irã-Iraque. Em 1981 o Petróleo chega a 34 US\$/bbl, contra 12 US\$/bbl de nível de preço no ano anterior. Neste mesmo ano Angra 2 é iniciada. Em 16 de junho de 1980 o Ministro César Cals foi chamado para depor na CPI do senado que investigava o programa nuclear sobre notícias na imprensa, divulgadas no dia 6 de junho, a respeito de um relatório secreto, elaborado pela divisão de segurança e informação do MME, que relacionava empresários, cientistas e grupos políticos contrários ao cumprimento do programa nuclear. Em 1983, na gestão de Cesar Cals, a produção de petróleo chegou à marca dos 20 milhões de m<sup>3</sup> (vide Figura 1) e possibilitou redução da importação de combustível. Em 1984 Angra 1, Itaipu e Tucuruí são inauguradas. É o último ano do Governo Militar do Presidente João Figueiredo, estando o MME sob a liderança do Ministro Cesar Cals, que permaneceu como Ministro de Minas e Energia até o final do governo do General Figueiredo (CPDOC-FGV, 2017).

A lei orgânica dos partidos políticos, de 1979, extinguiu o bipartidarismo e, na eleição de 1985, não houve candidatura de militar. Duas chapas se candidataram: a de Tancredo Neves e Sarney, e a de Paulo Maluf e Flávio Marcílio. A chapa de Tancredo vence, mas quem assumiu foi o Vice Sarney.

Em 1986 a Petrobrás dá início à construção da que seria a maior plataforma de petróleo semi-submersa do mundo: a P-36. Cabe registro que, conforme se pode visualizar na Figura 1, Aureliano Chaves foi Vice-Presidente na gestão do Presidente Figueiredo. E foi nomeado Ministro das Minas e Energia, permanecendo no cargo durante quase todo o Governo Sarney. Aureliano Chaves era engenheiro e político. Foi Deputado e Governador de Minas Gerais antes de ter sido Vice-Presidente da República. Na Câmara dos Deputados presidiu a Comissão de Minas e Energia. Na Vice-Presidência presidiu a Comissão Nacional de Energia, que assumiu atribuição de definir a política energética para sair da crise energética internacional em decorrência das crises do petróleo. Em março de 1985 foi empossado como Ministro das Minas e Energia. (CPDOC-FGV, 2017).

Com a Constituição de 1988 as eleições voltaram a ser diretas em mandato presidencial de 4 anos. E o Vice-Presidente foi completamente aliado de participar do Parlamento. Ainda hoje há um limbo funcional em relação ao Vice-Presidente na Constituição de 1988 (Senado, 2019).

Aureliano Chaves decidiu deixar o cargo de Ministro ao final de 1988 para dedicar-se à campanha eleitoral, lançando-se candidato nas eleições de 1989. Sucedeu Aureliano Chaves o ministro do extinto Ministério da Irrigação Vicente Fialho (CPDOC-FGV, 2017).

A Constituição de 1988, segundo o Vice-Presidente Sarney, foi escrita de forma detalhista por uma multidão de constituintes e abarcou diversos interesses dos mais diversos lobbies. Na opinião de Sarney, que defende o sistema parlamentarista, a nova constituição destruiu o sistema político. Atendendo a apelos políticos para que houvesse eleição no ano seguinte, Sarney abriu mão de um ano dos seus 6 anos de mandato para a realização das eleições no ano seguinte à Constituição de 1988, ao exemplo do fez o Presidente Dutra, eleito sob a Constituição de 1937, que outorgava 6 anos ao Presidente e que negociou com a nova constituinte abdicar de um ano de mandato (Dubeux e Rothenburg, 2019).

Com a volta das eleições diretas. As campanhas milionárias e financiamentos ilícitos e corporativos são destaque de corrupção na política desde a eleição que levou Collor ao poder (Zovatto, 2005). Na eleição de 1989, com forte apoio midiático da poderosíssima TV Globo à época, o então desconhecido e jovem político Fernando Collor, oriundo de rica família tradicional de políticos, vence a eleição sob o mote de moralidade na política e caça aos marajás do serviço público (Almeida, 2013). Logo na organização ministerial promovida por Collor o MME é extinto e criado o Ministério da Infraestrutura. Quase dois anos depois, o mesmo Collor desiste da ideia e recria o MME, colocando para seu comando o economista e deputado Pratini de Moraes. Porém, com a abertura de CPI para apurar esquema de corrupção montado no governo pelo ex-tesoureiro da campanha de Collor, Paulo César Farias, o presidente Collor é afastado do cargo e assume interinamente o Vice-Presidente Itamar, que nomeia Paulino Cícero no lugar de Pratini. Pratini de Moraes voltou para a Câmara dos Deputados no ano seguinte. O Governo Collor ficou marcado pelo sequestro da poupança dos brasileiros, em uma tentativa de frear a inflação (TSE, 2008). Em setembro de 1992, com forte apoio midiático e de partidos como PMDB e PT, dentre diversos outros, foi admitida denúncia de impeachment contra Collor que, ainda em 1992, foi condenado à perda do mandato e dos direitos políticos por oito anos, mesmo tendo renunciado horas antes da sessão que votaria o impeachment. Após o afastamento definitivo de Collor da presidência, Itamar Franco toma posse e mantém naturalmente Paulino Cícero no cargo. Paulino Cícero conduziu, em outubro de 1992, os trâmites

iniciais para colocar em leilão a Companhia Siderúrgica Nacional e descartou colocar a venda a Vale do Rio Doce e a Petrobrás, porém em dezembro de 1992 paralisou o processo de privatização. Em dezembro de 1993 Paulino Cícero deixou o MME para reassumir a vaga de deputado e dedicar-se à próxima campanha eleitoral para Governador de Minas Gerais. Ao deixar o MME assumiu interinamente José Israel Vargas e, em 1994, assume a cadeira de Minas e Energia o então Ministro do Planejamento Alexis Stepanenko, uma posição de menor poder no governo, comparado com o Ministério do Planejamento (CPDOC-FGV, 2017).

Em junho de 1994 Stepanenko foi pivô de uma crise política no governo Itamar por declarar intenção de voto em Fernando Henrique Cardoso. A oposição acusava o governo de crime eleitoral e uso da máquina administrativa em proveito de um candidato. Em setembro de 1994 o Partido dos Trabalhadores solicitou cassação do registro da candidatura de Fernando Henrique Cardoso anexando ao processo um ofício de Stepanenko ao Presidente da República, referindo-se a FHC como “nosso candidato”. Isto levou Stepanenko a pedir demissão em 19 de setembro de 1994, tendo sido substituído interinamente pelo Secretário Executivo do MME Delcídio do Amaral Gómez (CPDOC-FGV, 2017).

Com o sucesso do plano Real no Governo de Itamar Franco, o seu ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, experiente político, assume a paternidade do plano Real, se candidata e vence a eleição de 1994, também com total apoio midiático da TV Globo (Silva, 2016). Durante o governo Itamar Franco e início do governo de FHC o país estabiliza a moeda e experimenta um rápido crescimento, porém o parque instalado de geração de energia elétrica, paralisado pela onda privatizante que inicia em 1995, se vê sem expandir, conforme apresentado na Figura 1. O advogado Raimundo Brito é nomeado Ministro de Minas e Energia por indicação de Antônio Carlos Magalhães ex-governador da Bahia e recém eleito Senador da República (PFL/BA). Uma das primeiras declarações de Brito foi comprometimento de sua gestão com a abertura do setor mineral e energético à iniciativa privada. Brito anunciou intenção de privatizar todo o sistema Eletrobrás até o final do governo FHC e propôs flexibilizar os monopólios estatais, em especial o do petróleo. Em novembro de 1995, após a aprovação da emenda constitucional 9, que aboliu o monopólio estatal do petróleo, Brito foi designado para elaborar proposta governista de regulamentação da abertura do setor (CPDOC-FGV, 2017).

Em 1996 é criada a Agência Nacional de Energia Elétrica, através da transformação do DNAEE, por meio da Lei 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Em 1997 o Departamento Nacional de Combustíveis (DNC) é transformado na Agência Nacional de Petróleo (ANP), por meio da Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997 e, no ano seguinte, o então genro de FHC assume a diretoria geral da ANP. Dentre diversos outros leilões foi leiloada, em 1998, a Gerasul (Planalto, 2019) (CPDOC-FGV, 2017).

Bragança (2017) aponta estudo de Steven Brams, da Universidade de Nova York, que atribui ao Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) a responsabilidade de ter introduzido modelo político no Brasil bem próximo do socialismo adotado na França, com a criação de diversas agências de controle e regulação de diversos setores do estado, criação de diversos sindicatos, financiamento de ONGs e grupos de esquerda, entre outros.

Com estabilidade na moeda, mesmo em um notório ambiente de corrupção generalizada, p. ex. com compra, em janeiro de 1997, de votos no Congresso Nacional para possibilitar reeleição (Coutinho et. al, 2016) e com a venda fraudulenta, em maio de 1997, da Cia Vale do Rio Doce (Mano, 2013), a dominação sobre o Congresso Nacional e o apoio midiático fizeram com que FHC conseguisse se reeleger em 1998, em 1º turno.

Às vésperas do pleito vencido por FHC, já era esperado que Brito não permanecesse no cargo, e cogitava-se a criação de um novo ministério, o da Infraestrutura, que reuniria as pastas de Minas e Energia e Transporte, aos moldes do que fez Collor em 1990, porém isto não ocorreu (CPDOC-FGV, 2017).

No segundo mandato de FHC, em 1º de janeiro de 1999, assume a pasta de Minas e Energia o economista Rodolpho Tourinho por indicação do então presidente do Senado Antônio Carlos Magalhães (PFL/BA). No ano 2000 Angra 2 é inaugurada. Ainda em 2000 é lançado o Programa Prioritário de Termelétricas, do qual constavam 56 usinas hidrelétricas. Em março de 2001 explosões afundam a plataforma brasileira P-36, então maior plataforma petrolífera semi-submersa do mundo. Em junho 2001, o país entra no pior racionamento de energia elétrica de sua história, que dura até fevereiro do ano seguinte. Neste período conturbado do racionamento passam pela gestão do MME, 5 ministros, entre titulares e interinos. Pedro Parente, então ministro-chefe da Casa Civil, assume a Câmara de Gestão da Crise. Em 2001 Tourinho é demitido e assume no seu lugar o Senador José Jorge (PFL/PE), durante o conturbado e longo período de racionamento. A popularidade de FHC somente foi afetada a partir dos impactos do abandono da atividade de planejamento do

setor de energia, em uma visão puramente mercantilista, que levou o país a sofrer o maior racionamento energético da história mundial em tempos de paz, equivalente a 25% do consumo (Santos et. all., 2008). Esta queda na popularidade não lhe permitiu fazer um sucessor. Vide Figura 1 a queda significativa da produção de energia elétrica no ano 2002. José Jorge deixou o cargo após o rompimento do PFL com o governo em virtude de, em março de 2002, ocorrer uma operação da Polícia Federal de busca e apreensão na empresa Lunus, de Roseana Sarney, apresentada como provável candidata do PFL à presidência da República, e de seu marido, Jorge Murad em virtude de fraudes na Sudam. Foi apreendido na ocasião 1,34 milhão. Esta operação tirou Roseana Sarney da lista de possíveis candidatos na eleição de 2002. O PFL optou por apoiar informalmente o candidato do governo, José Serra (PSDB-SP), nas eleições presidenciais de outubro de 2002. Assumiu o cargo de Ministro de Minas e Energia o economista e engenheiro civil Francisco Gomide que pegou o fim do período de racionamento (CPDOC-FGV, 2017).

Na gestão de Gomide foi aprovada a Lei 10.438, de 26 de abril de 2002, que dispunha sobre a expansão da oferta de energia elétrica emergencial e recomposição tarifária extraordinária, assim como sobre a criação do Proinfa – Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica e a CDE – Conta de Desenvolvimento Energético e sobre a universalização do serviço público de energia elétrica. Foi lançado também o programa de Revitalização do Setor Elétrico, prevendo subsídio ao gás natural com recursos da Cide – Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico e prevendo separação de tarifas de distribuição (parcela fio) da tarifa de geração (parcela energia). Porém não foram implementadas todas as medidas durante sua gestão (CPDOC-FGV, 2017).

Na campanha de Lula em 2002, foram explorados exaustivamente o racionamento de energia elétrica e as privatizações. Com discurso de oposição ao Governo Fernando Henrique, finalmente, depois de disputar todas as eleições anteriores desde 1989, conseguiu vitória na eleição de 2002. Logo no primeiro governo Lula a Empresa de Pesquisa Energética foi criada e foi realizada reestruturação na equipe do MME. Foi nomeada para o cargo de Ministro de Minas e Energia Dilma Vana Rousseff, economista, ex-secretária de minas e energia do Rio Grande do Sul, e coautora do plano de governo para a área de energia. Assumiu o cargo declarando como prioritária a necessidade de recuperar as funções de planejamento do Estado e sua capacidade de formular a política energética do país (CPDOC-FGV, 2017).

A reforma foi proposta por meio das Medidas Provisórias 144 e 145, assinadas em dezembro de 2003 e aprovadas no ano seguinte convertendo-se nas Leis 10.847, que autorizava a criação da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), e 10.848, que redefinia as regras de comercialização de energia no Sistema Interligado Nacional, criava a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), e excluía as empresas do grupo Eletrobrás do Programa Nacional de Desestatização (PND) (CPDOC-FGV, 2017).

Em 2003 o programa Luz no campo, do governo anterior foi renomeado para Luz para Todos. No Governo do Presidente Lula foi dada continuidade e aprofundadas as políticas e práticas do Governo de Fernando Henrique Cardoso para o bem e para o mal. Por exemplo, na área social, ampliou os programas de assistência e unificou todos em um só, o que levou a ser premiado pela Fundação World Food Prize (Simões, 2011). Na relação com o Congresso Nacional, institucionalizou a compra de parlamentares por meio do denominado “Mensalão”, que levou à renúncia, em 2005, e cassação do mandato e perda dos direitos políticos por 8 anos do Deputado José Dirceu, então ministro chefe da Casa Civil. Posteriormente Dirceu foi condenado e preso (Segundo, 2018). Mesmo com estes casos de corrupção, Lula conseguiu se reeleger em 2006 e manteve popularidade tão alta que conseguiu eleger, em 2010, sua sucessora Dilma Rousseff, ex-ministra de Minas e Energia, que assumiu a Casa Civil em 2005 após renúncia do então Ministro-Chefe José Dirceu (CPDOC-FGV, 2017).

Com a saída de Dilma do MME em 2005 após o estouro do escândalo do Mensalão, assume a pasta de Minas e Energia o então presidente da Eletrobrás, o engenheiro eletricista Silas Rondeau Cavalcante Silva que dá continuidade à implantação do Modelo setorial de 2004 com realização sistemática de leilões para construção de novos empreendimentos. Na gestão de Rondeau houve revés político na Bolívia, que resultou na nacionalização do gás boliviano e venda de ativos da Petrobrás no país vizinho. Em maio de 2007 pediu demissão do MME após denúncias de envolvimento em fraudes em licitações em obras do programa Luz para Todos. Chegou a aventar a possibilidade de retorno ao cargo, porém seu lugar foi ocupado de forma interina pelo engenheiro Nelson Hubner até a nomeação do Senador Edison Lobão como titular da pasta, em janeiro de 2008 (CPDOC-FGV, 2017).

Na gestão de Lobão foi iniciada a construção das hidrelétricas de Jirau e Santo Antônio, no Rio Madeira, em Rondônia. Em 2008 Houve contestação pelo presidente do Paraguai quanto ao valor pago pela energia de Itaipu, em cujas tratativas o Brasil saiu perdendo, em 2009, e teve a energia de Itaipu majorada



em favor do Paraguai, triplicando o ônus para o Brasil. Além disto foram aprovados outros itens como a construção de uma linha de transmissão ligando a hidrelétrica de Itaipu a Assunção e a permissão de que o Paraguai vendesse energia no mercado brasileiro sem a intermediação da Eletrobrás. Em setembro de 2009 foi proposto um novo modelo jurídico para exploração do petróleo, o de partilha, na camada pré-sal, e criada uma estatal para gerir os contratos de partilha e de comercialização de petróleo e gás extraídos da região do pré-sal (CPDOC-FGV, 2017).

Em 2009 aconteceram alguns episódios de denúncias envolvendo o Ministro de Minas e Energia, que incluem denúncias de nepotismo, recebimento de verbas indevidas e fraudes em concursos nos Senado, assim como deflagração da operação Boi Barrica, da polícia federal, que revelou esquema de tráfico de influência no MME envolvendo o filho do ex-vice-presidente Sarney. Em março de 2010 deixou o MME para concorrer às eleições para o Senado. Foi nomeado no seu lugar o então Secretário Executivo Márcio Pereira Zimmermann que ocupou o comando do MME até a volta de Lobão, em janeiro de 2011, já no governo da recém eleita Dilma Rousseff (CPDOC-FGV, 2017).

A equipe pouco muda durante os governos Lula e Dilma. Dilma Rousseff deu continuidade ao governo petista em parceria com o PMDB, representado no Governo pelo Vice-Presidente Michel Temer e diversos outros políticos alocados na estrutura do governo eleito em 2010.

Em junho de 2013 foram deflagrações importantes manifestações populares voluntárias, viabilizadas e catalisadas pela tecnologia de mensagens instantâneas via telefone celular e redes sociais que mobilizaram, em estimativas oficiais, cerca de 1,5 milhão de pessoas em 130 cidades do país na maior delas, ocorrida no dia 20 de junho de 2013. Ao contrário de manifestações de décadas anteriores, que precisavam de uma instituição para orientar e mobilizar as pessoas, estas foram fruto de manifestações individuais que se organizaram virtualmente para a manifestação, formando, conforme Alfonsin et. all. (2015) *“um marco no que diz respeito à forma tradicional de convocação de protestos, passeatas e atos públicos no Brasil”*.

Em 2013 uma proposição legislativa para combater o crime organizado, originalmente de 2006, foi para sanção presidencial e foi convertido na Lei 12.850, de 2 de agosto de 2013 (Senado Federal, 2006). Em 23 de maio de 2006, por iniciativa da então Senadora do Partido dos Trabalhadores Serys Slhessarenko, foi apresentado o Projeto de Lei do Senado 150 que levou o instituto da colaboração premiada ao código penal brasileiro. A colaboração

premiada foi o principal instrumento jurídico que possibilitou desmontar um mecanismo criminoso que perpetua a corrupção na política. O estouro da operação Lava Jato em 2014, que atacou a impunidade histórica da corrupção o que ajudou a promover uma mudança substancial na política brasileira (Gullino, 2019).

Com um governo de poucos resultados, Dilma ainda conseguiu ser reeleita em 2014, com pequena margem de vitória. A campanha milionária de Dilma custou em valores declarados, R\$ 350,5 milhões. Aécio o candidato perdedor de maior votação declarou gastos de R\$ 223,4 milhões (Desidério e Souza, 2016). No segundo mandato de Dilma, Lobão anunciou seu retorno ao Senado, para cumprir os quatro anos restantes de mandato. Foi substituído pelo também senador Eduardo Braga, em janeiro de 2015 (CPDOC-FGV, 2017). Dilma não conseguiu terminar o segundo mandato. Foi afastada da presidência em agosto de 2016, porém não perdeu direitos políticos. Assumiu em seu lugar o Vice-Presidente Michel Temer.

Em 4 de março de 2016 o Supremo Tribunal Federal publicou decisão de 17 de setembro de 2015, de proibir o financiamento de campanhas por empresas. Esta ação foi proposta pela Ordem dos Advogados do Brasil e começou a ser julgada em 2013. A tese vencedora é expressa pelas palavras do Ministro Fux do STF a seguir transcrita (Luchete, 2016):

*“uma mesma empresa contribui para a campanha dos principais candidatos em disputa e para mais de um partido político, razão pela qual a doação por pessoas jurídicas não pode ser concebida, ao menos em termos gerais, como um corolário da liberdade de expressão”*

No Governo Temer, em 2016, é nomeado como Ministro o administrador e deputado federal (PSB/PE) Fernando Bezerra Filho. Há um choque de gestão no MME e se busca melhorar o modelo setorial de energia elétrica. É aberta uma consulta pública, a de número 33/2017, com vistas a estabilizar o setor de energia elétrica.

Em 2018 o Congresso Nacional aprovou a criação do chamado “Fundo Eleitoral” – Fundo Especial de Financiamento de Campanha, destinando R\$ 1,716 bilhão para as campanhas de 2018. Limitou em R\$ 70 milhões, ainda um valor exorbitante, mas muito inferior às centenas de milhares da campanha presidencial por candidato (Siqueira, 2018).

Em 2018 é eleito Jair Messias Bolsonaro, ex-capitão do Exército, com formação na Escola Militar das Agulhas Negras. Bolsonaro é um político

experiente, heterodoxo e carismático. Na política desde 1988, assumiu primeiramente um cargo de Vereador e, a partir de 1991 até 2018 foi atuou como Deputado Federal. Muito conhecido e bem votado pelos cariocas, atraiu para a política três de seus filhos, mas não tinha qualquer projeção nacional antes da popularização da internet e do advento das redes sociais. Historicamente defendeu causas em prol dos militares e do conservadorismo, defendendo causas da segurança pública e da legítima defesa entre outras, antagonizando em opiniões com a esquerda e com o politicamente correto. Em 2014, ao ser reeleito Deputado mais votado no Rio de Janeiro, anunciou que seria candidato em 2018 e faz uma avaliação fidedigna do perfil do eleitor anti-petista que iria aderir à sua candidatura na próxima eleição (Moraes, 2014).

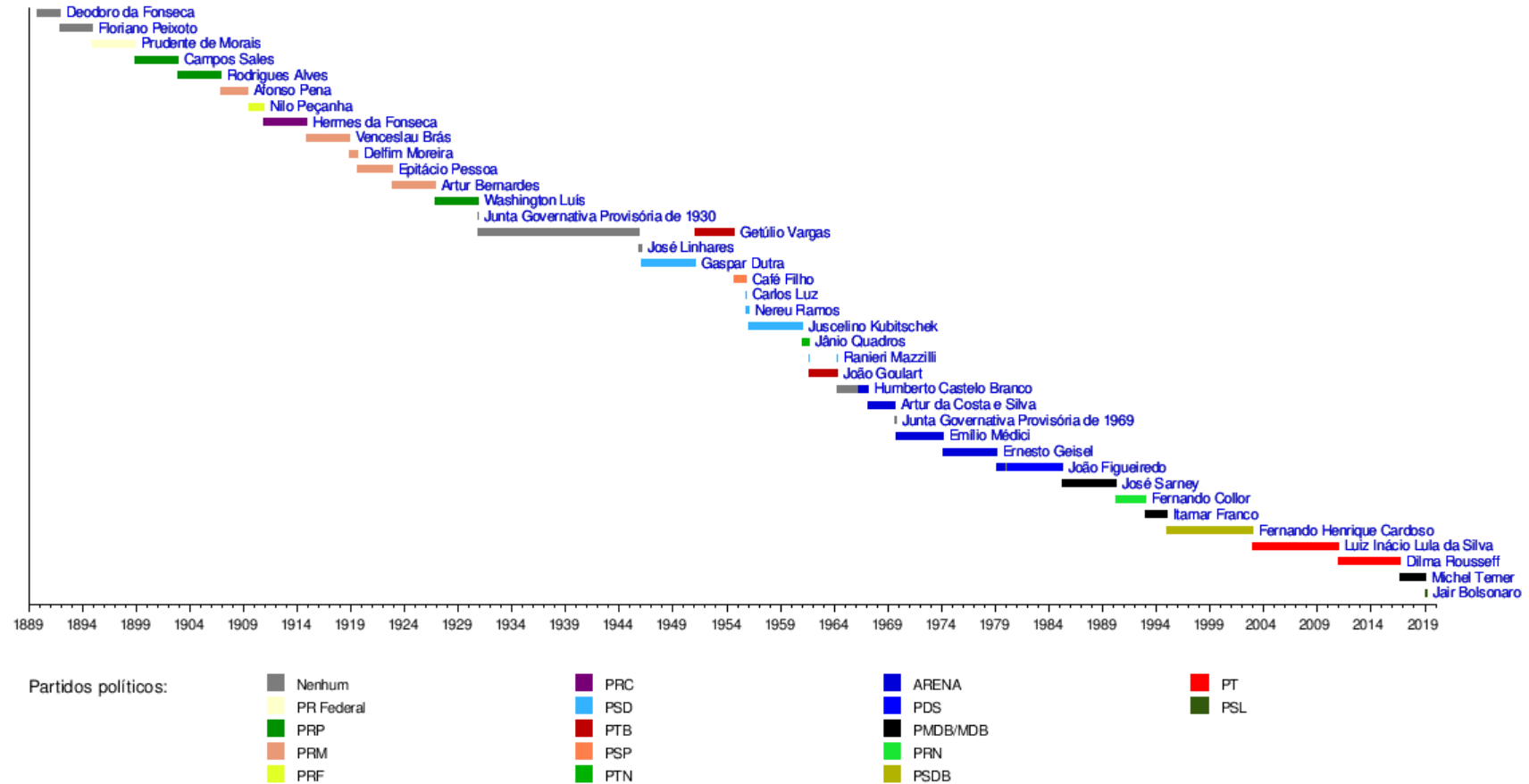
Durante a campanha Bolsonaro sofreu diversas ameaças e um ataque com faca que quase o matou. Sua campanha foi inacreditavelmente barata. Anunciando inicialmente que havia gasto cerca de R\$ 1,5 milhão. O valor declarado ao TSE foi de R\$ 2,8 milhões. Como arrecadou doações que somaram R\$ 4,4 milhões, houve uma grande sobra de campanha, cujo desejo seria doar para Santa Casa de Juiz de Fora em gratidão pelo atendimento após a tentativa de homicídio (Mata, 2018).

Bolsonaro manteve o Ministério de Minas e Energia na estrutura de governo e nomeou para a pasta, um oficial da Marinha sem qualquer vínculo com setores de energia e minas, mas que atuou em setor ligado a tecnologia nuclear (Hirata, 2019).

Na Figura 2, a seguir, é apresentada uma linha do tempo dos Presidentes do Brasil no período após a Proclamação da República em que é possível verificar a frequência e permanência no cargo de cada Presidente. Esta seção pode ser acompanhada por meio da Figura 1, em que consta linha do tempo com os nomes dos Ministros, Presidentes da República e outras informações.

No capítulo seguinte são apresentados aspectos da burocracia associados ao homem público, com viés mais teórico e impessoal.

Figura 2: Lista de Presidentes da República desde a Proclamação da República.



Fonte: disponível na wikipedia, a partir de informações de UOL.

## 3A burocracia no Brasil

O estudo e análise da burocracia *lato sensu* e a experiência brasileira é tema de diversos trabalhos e livros. Nesta parte deste trabalho temos objetivo limitado de buscar contextualizar superficialmente alguns aspectos da formação de pessoal atuante na burocracia brasileira.

Os estudos sobre burocracia partem de uma concepção relacionada à organização e gestão do estado e tratam de temas como formas de governo presidencialista *versus* parlamentarista e constituição do estado federalista *versus* unitarista (Holanda, 2005). No federalismo e no parlamentarismo há necessidade de maior número e grau de profissionalização da burocracia.

### 3.1.Burocracia: uma questão intrinsecamente humana

A burocracia é composta por pessoas, processos e métodos. Na medida em que os processos sejam racionalizados e com avanço cada vez mais acentuado da tecnologia e inteligência artificial, haverá menos necessidade de intervenção humana em atividades burocráticas como a área fiscal do governo, por exemplo (Report, 2017).

A burocracia ou suas disfunções estão relacionadas com ritos, protocolos, hierarquia funcional e outros aspectos que incentivam o conflito entre pessoas que almejam posições de destaque e realça a vaidade de seus ocupantes (Patzlaff et. all, 2015).

René Descartes, em um esforço de mudar a mentalidade homem medieval para que houvesse o império da razão e não o império da autoridade eclesiástica, em 1637 escreveu um famoso texto: o Discurso do Método, cujo introito relaciona dois aspectos da natureza humana: Em geral as pessoas acreditam estarem providas de bom senso em medida suficiente; e o aumento do desenvolvimento do intelecto, vem acompanhado de aumento da humildade em reconhecer a própria ignorância.

*[...] Inexiste no mundo coisa mais bem distribuída que o bom senso, visto que cada indivíduo acredita ser tão bem provido dele que mesmo os mais difíceis de satisfazer em qualquer outro aspecto não costumam desejar possuí-lo mais do que já possuem. [...]*

*Fui instruído nas letras desde a infância, e por me haver convencido de que, por intermédio delas, poder-se-ia adquirir um conhecimento claro e seguro de tudo o que é útil à vida, sentia extraordinário desejo de aprendê-las. Porém, assim que terminei esses estudos, ao cabo do qual costuma-se ser recebido na classe dos eruditos, mudei totalmente de opinião.*

*Pois me encontrava embaraçado com tantas dúvidas e erros que me parecia não haver conseguido outro proveito, procurando instruir-me, senão o de ter descoberto cada vez mais a minha ignorância. E, contudo, estudara numa das mais célebres escolas da Europa, onde imaginava que devia haver homens sábios, se é que havia em algum lugar da Terra. [...] (Descartes, 1637 p. 1 e 2)*

Isto é compatível com a mentalidade moderna e contemporânea de se primar as decisões conforme a razão, motivação, finalidade. Mas incompatível com a mentalidade medieval, pela crença de que a posição de poder basta.

No discurso do método, Descartes (1637), ao descrever as quatro leis que regem o método, já registrava que o excesso de leis favorece os vícios e são prejudiciais à direção de um Estado, *in verbis*:

*[...] pensei ser mister procurar algum outro método que, compreendendo as vantagens desses três, fosse isento de seus defeitos. E, como a multidão de leis fornece amiúde escusas aos vícios, de modo que um Estado é bem melhor dirigido quando, tendo embora muito poucas, são estritamente cumpridas; assim, em vez desse grande número de preceitos de que se compõe a Lógica, julguei que me bastariam os quatro seguintes, desde que tomasse a firme e constante resolução de não deixar uma só vez de observá-los.*

*O primeiro era o de jamais acolher alguma coisa como verdadeira que eu não conhecesse evidentemente como tal; isto é, de evitar cuidadosamente a precipitação e a prevenção, e de nada incluir em meus juízos que não se apresentasse tão clara e tão distintamente a meu espírito, que eu não tivesse nenhuma ocasião de pô-lo em dúvida.*

*O segundo, o de dividir cada uma das dificuldades que eu examinasse em tantas parcelas quantas possíveis e quantas necessárias fossem para melhor resolvê-las.*

*O terceiro, o de conduzir por ordem meus pensamentos, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para subir, pouco a pouco, como por degraus, até o conhecimento dos mais compostos, e supondo mesmo uma ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros.*

*E o último, o de fazer em toda parte enumerações tão completas e revisões tão gerais, que eu tivesse a certeza de nada omitir. [...] (Descartes, 1637 p. 6)*

Rui Barbosa, nos idos de 1914, ao proferir discurso no Senado referente a um crime cujos autores não haviam sido submetidos a processo judicial, aborda o que, em seu entendimento, seria o problema básico do Brasil e diagnostica o ambiente de parte da alta burocracia de sua época e a destruição de instituições nacionais com colaboração de homens públicos.

*A falta de justiça, Srs. Senadores, é o grande mal da nossa terra, o mal dos males, a origem de todas as nossas infelicidades, a fonte de todo nosso descrédito, é a miséria suprema desta pobre nação. [...] A injustiça, Senhores, desanima o trabalho, a honestidade, o bem; cresta em flor os espíritos dos moços, semeia no coração das gerações que vem nascendo a semente da podridão, habitua os homens a não acreditar senão na estrela, na fortuna, no acaso, na loteria da sorte, promove a desonestidade, promove a venalidade, [...], a baixeza, sob todas as suas formas.*

*De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça, de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar da virtude, a rir-se da honra, a ter vergonha de ser honesto. [...]*

*E nessa destruição geral das nossas instituições, a maior de todas as ruínas, Senhores, é a ruína da justiça, colaborada pela ação dos homens públicos, pelo interesse dos nossos partidos, pela influência constante dos nossos Governos.* (Barbosa, 1914 p. 9 e 10)

Como é de se esperar, atualmente a natureza humana é a mesma, no poder público triunfam muitas nulidades. Elas em geral acreditam serem especialmente dotadas de bom senso e intelecto em nível superior às demais. Algumas nulidades mantidas ou recém-nomeadas em posição de comando no setor público não raro mostram acreditar que o cargo de chefe injeta nas suas entranhas e raciocínio alguma dose de “inteligência” ou “capacidade” para fazer as coisas acontecerem bem.

As nulidades promovem alocação errática e ineficiente entre cargos e pessoas, que desestimula e deteriora os recursos humanos e estruturas sob seu nível hierárquico. Marcam reunião sem pauta e passam a reunião jactando-se de suas próprias ações das quais ele é única testemunha. Quer mudar tudo sem conhecer sequer o que funcionou e o que não funcionou. Não se dão o trabalho de perguntar e fazem cara de poucos amigos se lhe é apresentado o que há de projetos em andamento que podem ser continuados, pois entendem que tem de começar do zero algo para chamar de seu e que necessariamente há vício de origem ou não há mérito em dedicar tempo a um trabalho iniciado em gestão anterior. Ao se confrontar Gomes (2015), Patzlaff (2015) e Alves (2019) com Barbosa (1914) resta claro que no serviço público pululam nulidades psicopáticas que devem ser identificadas e neutralizadas.

Oliveira (2009) cita trecho da obra “Notas psicológicas sobre a vida cultural brasileira” em que o autor atribui ao administrador com transtorno narcísico, que nega a obra do seu predecessor, as diversas descontinuidades e sucessivas reformas.

Não se trata de um retrato específico de um ou outro chefe nesta ou outra gestão. Mas de um infeliz, incômodo, e frequente modo de se fazer na

burocracia por elementos com transtornos, na melhor das hipóteses, transtornos de personalidade. Por sorte, como que em uma pessoa acometida de bipolaridade, a história apresenta aspecto pendular como opina Aggio Jr., (1997) e Holanda (2005).

Transtorno de Personalidade Narcísica, Histriônica ou Anti-Social (Psicopatas) são relativamente comuns de serviço público. ABRANTES (2017) relaciona a profissão “funcionário público” como na 10ª posição na quantidade e psicopatas. A profissão “CEOs”, uma classe muito comumente trazida para “oxigenar” o serviço público, ocupando cargos do alto escalão, estão em 1ª posição na quantidade de psicopatas. Por sua vez professores e profissionais que atuam em serviços de caridade constam no rol de carreiras com menos psicopatas. Não é por acaso que diversas instituições renomadas de seleção de pessoal, como bolsistas acadêmicos, valorizam cartas de indicação de professores e a realização de serviços voluntários (de caridade).

Na burocracia, por ser constituída essencialmente por pessoas, este tema de transtorno de personalidade e de competência técnica é muito relevante.

Oliveira (2009) se ocupa em sua tese a apresentar “O amadorismo como traço distintivo da burocracia federal brasileira” e resume seu trabalho da seguinte forma:

*Um profissional conhece seu trabalho, especializa-se nele, possui os instrumentos necessários e executa as tarefas de forma previsível e cautelosa. A burocracia pública federal, no entanto, está em constante reformulação, repleta de novos projetos, vale-se de procedimentos obscuros e instáveis, é generalista e apressada. Com uma organização resultante de sucessivas e inacabadas reformas, trabalha sem gestão de pessoas ou de materiais. Não há aumento de responsabilidade, complexidade das tarefas ou hierarquia ao longo dos anos de serviço: os chefes são nomeados sem qualquer critério formal, não têm mandato e são removidos sem aviso prévio. Projetos novos são iniciados usando os mesmos recursos dos antigos, que são, simplesmente, esquecidos. Até mesmo repartições inteiras são criadas e extintas ao sabor das circunstâncias. O burocrata, na verdade, nunca sabe o que fará na semana seguinte. Poderá passar os dias carimbando papéis ou reunindo-se com embaixadores, ou mesmo ficar sem qualquer tarefa específica. O resultado é um ambiente de trabalho marcadamente amador, no qual as atividades se dão de forma exploratória e incipiente. (Oliveira, 2009 p. 5)*

OLIVEIRA (2009) elenca os principais tipos que compõem os recursos humanos da administração pública: Comissionados; Concursados; Terceirizados e Consultores.

*Comissionados: em que o servilismo é o manual do funcionário em cargo de confiança; [...] As nomeações; A péssima reputação que os políticos e dirigentes do serviço público brasileiro construíram ao longo do tempo ajuda a popularizar uma imagem pré-*



*concebida da forma como se dão as nomeações para cargos públicos. [...] Responsabilidade, Autoridade e Delegação: um dirigente não tem autonomia para tomar um conjunto de decisões de importância crucial no dia-a-dia. Não obstante, ele é responsabilizado por quaisquer atitudes que toma, inclusive as que pretendem contornar as limitações que lhes são impostas. Assim, por exemplo, a ingerência que um dirigente tem sobre o número e qualificação de seus recursos humanos é mínima.*

*Concursados: As virtudes que se esperam de um servidor público exemplar são diferentes daquelas cobradas de funcionários de empresas privadas. Repete-se constantemente nas faculdades de direito, nas repartições públicas e na mídia que o servidor deve ser dotado de uma espécie de sentido de bem público, um amor à coletividade ainda que em detrimento de seu próprio bem estar. [...] O sonho (sul)americano: Num vivo contraste com o chamado "sonho americano", no qual se goza liberdade para trabalhar sem a interferência constante da mão forte do Estado, o sonho de milhões de trabalhadores brasileiros é fazer parte do Estado e ter nele a certeza de uma renda perpétua e um cotidiano ocioso.*

*Terceirizados: os terceirizados compõem a força de trabalho mais numerosa de muitas repartições públicas. Eles realizam todo o tipo de serviço, desde a limpeza e vigilância até a elaboração de propostas de normas e fiscalização de contratos.*

*Consultores: a figura do consultor é um tanto ambígua. Há consultores muito prestigiados, contratados com somas elevadas para produzir estudos e pareceres. [...] A contratação de consultores por meio da legislação brasileira é praticamente impossível, de modo que todos os consultores que conhecemos foram contratados com a intermediação das chamadas "cooperações internacionais". [...] O número de consultores em alguns órgãos é surpreendente. Há setores em que eles superam os servidores e terceirizados. (Oliveira, 2009 p. 87)*

A classe dos burocratas engloba duas grandes classes de pessoas que atuam na administração direta. O servidor público ou terceirizado que atua em área finalística ou área meio para cumprir rotinas do órgão ou demandas dos gestores públicos; e o gestor público ou autoridade, que são as pessoas nomeadas em cargos de natureza especial, chefia ou de direção, que tem a função de gerir recursos financeiros e humanos para cumprir atribuições expressas em ato normativo como lei, decreto, resolução ou portaria.

Cabe enfatizar que neste trabalho não referimo-nos especificamente à burocracia em Brasília. Apesar de Brasília ter sido criada para ser a capital do país e a cidade da administração pública há mais de meio século, ao menos em termos de Poder Executivo, o Rio de Janeiro, a antiga capital, ainda é o Poder Executivo de fato em termos de administração pública. Basta visitar o Boletim Estatístico de Pessoal com as despesas com pessoal civil do Poder Executivo. O Rio de Janeiro, comparado ao Distrito Federal, é o destino de mais que o dobro das despesas anuais de pessoal civil do poder executivo desde o início dos

registros constantes no Boletim Estatístico de Pessoal em MPOG (2017). Conforme consta na Tabela 1.18 de MPOG (2017), de uma despesa anual total com pessoal civil de R\$ 100,2 bilhões em 2014, R\$ 22 bi são para pessoal no Rio de Janeiro. R\$ 10,4 bi são para pessoal no Distrito Federal.

Porém nem tudo são maus exemplos. Há bons exemplos a copiarmos e citamos alguns exemplos adiante, proporcionado em grande parte pela conjunção de pressão popular, organização do corpo de burocratas em cargos efetivos e poder político mais aderente à vontade popular.

### **3.2.O gestor: da falta de critérios à exigência clara**

A gestão dos recursos financeiros e humanos envolve o poder de decidir destinações e montantes de recursos e nomeações em cargos públicos, delegar competências, instaurar, conduzir e instruir processos administrativos para compras, contratos, organização e planejamento, dentre diversas outras funções para o cumprimento das atribuições da pasta ou órgão em que o gestor público encontre-se em exercício.

É comum referir-se a gestor público genericamente como uma carreira ou profissão dedicada ao trato com a coisa pública ou mais especificamente, no caso do Poder Executivo em nível federal, como uma pessoa eleita para um cargo público, como Presidente, ou nomeada para um cargo de Natureza Especial, como Ministro de Estado ou Secretário-Executivo ou nomeada para um cargo de Direção, como de Secretário, Chefe ou Diretor.

A função de gestor público muitas vezes é confundida como de caráter técnico, porém, por envolver decisões discricionárias, ainda que o poder de decisão seja muito limitado, é essencialmente política. Estas decisões podem se basear em análises técnicas e levar em considerações aspectos não técnicos. Holanda (2005) registra esta dicotomia nas seguintes palavras:

*[...] a relação entre o técnico e o político. É fundamental para que uma boa Administração possa acontecer, que essas funções estejam bem definidas. Nem o técnico pode substituir o político, nem o político pode interferir no trabalho técnico. Quem toma as decisões em última análise é o político, as decisões são políticas. O que é importante. A função do técnico é instrumentalizar o decisor para que tome a decisão mais racional possível. Se ele não tomar a decisão mais racional, é um problema dele, de incompetência. Não porque não teve as opções, os esclarecimentos, ou porque não teve os subsídios adequados. Com essa separação feita de forma clara, cada um cumpre a sua função e as coisas ficam muito claras. Então, não se pode negar que nós os técnicos não vamos tomar as decisões. Quando nós tivermos tomando as decisões nós já não somos mais técnicos. Você está ocupando hoje um cargo político. Ele já não é mais um técnico, ele é um político, e as*

*decisões dele vão ter que levar em conta uma série de aspectos que ele como simples técnico jamais levaria em conta. (Holanda, 2005, p. 36 e 37)*

A partir da Constituição de 1988 a contratação de servidores públicos passou a se dar exclusivamente por concurso público de provas ou de provas e títulos (art. 37 inciso II primeira parte), à exemplo da Constituição de 1967 (art. 95 §1º). Na Constituição de 1969 (art. 97 §1º) o concurso era requerido apenas para o primeiro provimento em cargo público, o que permitiria uma seleção mais moderna da elite administrativa aos moldes do que Holanda (2005) preconizava para a carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, confusamente autointitulada de “gestores”.

Ainda que haja esta rigidez para o ingresso em cargos e carreiras, somente no poder executivo federal havia, em 2016, cerca de 100 mil cargos comissionados, grande parte ocupado por filiados a partidos políticos (Souto, 2016). Estes cargos são de livre provimento e, em documento do TCU datado de 2011, se tem notícia de que parte destes cargos são utilizados como formas de barganha para comprar apoio político, conforme consta no Acórdão TCU 3.194/2016, Processo 13.629/2016 Plenário em parte transcritas as páginas 9 e 10 a seguir (TCU, 2016):

5. *A representação foi desmembrada, de ofício, pela Secretaria-Adjunta de Controle Externo, incumbindo-se o exame das questões referentes à gestão orçamentária à Secretaria de Macroavaliação Governamental – Semag – e a análise dos pontos alusivos às nomeações para cargos em comissão e funções comissionadas à Secretaria de Fiscalização de Pessoal – Sefip (peça 2).*

6. *Após esse desmembramento é que fui designado, mediante sorteio, para relatar o feito (peça 5).*

7. *Assim, restrinjo o escopo do presente feito às notícias de irregularidades relacionadas à nomeação de cargos em comissão e funções comissionadas no contexto do sobredito processo de impeachment, anotando que as questões afetas à gestão orçamentária são alvejadas no TC 012.117/2016-1, de relatoria do Exmo. Ministro Bruno Dantas.*

8. *Conforme visto no Relatório, a apuração da veracidade das informações suscitadas na representação restou prejudicada em virtude da insuficiência de marcos legais e regulamentares para definir, com a precisão adequada aos fins do controle, os critérios e requisitos aplicáveis às nomeações para o exercício de cargos em comissão e funções comissionadas na Administração Pública Federal.*

*[..]*

43. *Assim, acerca da alegação de falta de transparência sobre diversos aspectos dos ocupantes de funções e cargos comissionados, a representação deve ser considerada procedente, e as conclusões alcançadas no âmbito da fiscalização objeto do*

*TC 011.954/2015-9, que culminou na publicação do Acórdão 1332/2016-TCU-Plenário, podem ser aplicadas, em parte, para elucidar pontos abordados na petição inicial.*

44. *Por outro lado, no que concerne à verificação de que houve troca de designação para cargos e funções comissionadas por apoio político, não se vislumbrou possibilidade de empreender procedimentos de auditoria sobre a situação encontrada, tendo em vista a ausência de critério previsto em lei, bem assim que o colhimento de evidências, nessa situação, estaria além da esfera de competência do TCU. (TCU, 2016, p. 9-10)*

A falta de critérios objetivos para nomeação em cargos públicos foi considerada como prejudicial ao controle externo destas nomeações. Os principais cargos comissionados no poder executivo federal são denominados DAS (Direção e Assessoramento Superior), que vão do nível 1 ao 6. Os DAS 1, 2 e 3 em 2019 são remunerados por cerca de R\$ 2.700; R\$ 3.400 e R\$ 5.700 respectivamente. Os DAS 4, 5 e 6 são remunerados por cerca de R\$ 10.400; R\$ 13.600 e R\$ 16.900 respectivamente, conforme tabela b do Anexo I da Lei 11.526 de 4 de outubro de 2007.

Quando do primeiro mandato do Governo Lula, com o Decreto 5.497, de 21 de julho de 2005, passou a haver uma exigência de percentual mínimo de 50% para provimento dentre servidores de carreira para nomeações em cargos comissionados DAS nível 4, e 75% em DAS 1 a 3. Em 2017 o Vice-Presidente Temer alterou este percentual para 50% para DAS 1 a 4 e 60% para DAS 5 e 6.

Esta medida de valorização do servidor público prevista na Constituição a partir de 1998 não se trata de uma obrigação em lei, mas busca cumprir ao disposto no art. 37 da Constituição federal, inciso V, *in verbis*:

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]*

*V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

No governo do Vice-Presidente Temer, por meio da Medida Provisória 731/2016, convertida na Lei 13.346, de 10 de outubro de 2016, houve uma importante medida de previsão de substituição de cargos DAS, de livre provimento, por FCPE (Função Comissionada Técnica do Poder Executivo), à qual somente é permitido acesso por servidores efetivos – em geral por

Concurso Público para os ingressantes no serviço público após 1988. A FCPE corresponde a 60% do valor do DAS.

O Presidente Bolsonaro publicou o Decreto 9.727, de 15 de março de 2019, em que estabelece critérios objetivos para a ocupação de cargos em comissão, atendendo a uma importante necessidade de imprimir moralidade e eficiência identificada pelo TCU em diversos documentos, dentre os quais o Acórdão TCU 3.194/2016, Processo 13.629/2016 Plenário (TCU, 2016). Assim, a nomeação em cargos em comissão, que até 2018 era de livre provimento sem critério, a partir de 2019 passou a ter critérios técnicos claros e dissociados de viés corporativo ou político.

Ou seja, se considerarmos como referência a Constituição Federal de 1988 que, conforme Dubeux e Rothenburg (2019), trata-se de uma Constituição Corporativista, demorou 30 anos para que fosse definido um critério técnico claro (CGU, 2019) que garanta que o cargos públicos que fazem a burocracia funcionar não sejam usados como moeda de troca pelos gestores públicos do poder executivo para comprar apoio parlamentar como o relatado em TCU (2016).

### **3.3. Recursos humanos de nível superior na APF**

Na Administração Pública Federal – APF há uma diversidade surpreendente de carreiras e cargos públicos. Como já foi registrado neste trabalho, o MME foi criado em conjunto com o atualmente extinto MDIC por meio da Lei 3.782, de 22 de julho de 1960, a partir de um projeto de Lei para criação do Ministério da Economia, de 1951.

Tanto a pasta de Minas e Energia, quanto a de Indústria e Comércio tratam de temas caros à economia do país. Porém, a formação de pessoal do MME sofreu veto presidencial à Lei 4.904, de 17 de dezembro de 1965, no tocante ao aproveitamento de pessoal das “Estatais” - Sociedade de Economia Mista por razões de remuneração muito distinta e natureza de atividade. Posteriormente, em algum momento da história do MME após 1965 este veto presidencial ficou sem efeito, tendo em vista a tomada do MME pelo pessoal das “estatais” que passou recentemente por escândalos midiáticos ao se revelar os salários astronômicos que o próprio MME reembolsava a estas estatais pela cessão do funcionário público para o MME (Kafruni e Hessel, 2017) e Casado (2015).

Holanda (2005), ao testemunhar sobre o esforço da criação de uma escola de administração pública para o próprio governo formar pessoal próprio, relata como, nos anos 80s, o governo selecionava gestores públicos:

*Como é que o governo selecionava as pessoas para os seus mais altos cargos? Procurava na burocracia estatal aqueles órgãos que eram mais ricos em recursos humanos e cooptava essas pessoas com o oferecimento de apartamento funcional e DAS. Por exemplo, durante um certo tempo, o Banco do Brasil supriu muita gente para o governo. Depois veio a ser o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). O IPEA investiu bastante em formação de quadros e gerava recursos humanos que iam sendo aproveitados pelo governo em diferentes áreas. Algumas empresas estatais, como a Eletrobrás e a Petrobrás, os bancos estatais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco do Nordeste, e o Ministério do Interior. Por exemplo, se você quisesse alguma pessoa de bom nível, seria uma pessoa que viria da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) ou do Banco do Nordeste (Holanda, 2005, p. 23)*

MPOG (2017) apresenta tabela (2.5) com quantitativo (força de trabalho) dos Servidores Públicos Federais Cíveis Ativos do Poder Executivo, incluindo a administração direta, autarquias e fundações – sem incluir empresas públicas e sociedades de economia mista, por nível de escolaridade do cargo.

Em um total de cerca de 582,5 mil servidores ativos, cerca de 300 mil possuem nível superior de escolaridade. Destes 300 mil, 1.764 são atribuídas à rubrica do MME e, para comparação, são atribuídos à rubrica do MDIC 1.978 servidores de nível superior. Dados de dezembro de 2016.

Porém, ao separar apenas os servidores Cíveis de nível superior que atuam na administração direta, excluindo autarquias e fundações, este valor cai para 139 para o MME e 487 no MDIC. Cabe lembrar que são ministérios com mesmo tempo de existência. O MMA, criado depois, tem 476.

No gráfico a seguir são colocados em ordem decrescente, a divisão dos cerca de 300 mil servidores civis na ativa de todos os órgãos do poder executivo que trata MPOG (2017). Em 2016 o MME só tinha mais servidores civis de nível superior em exercício na pasta da Administração Direta que os Ministérios dos Esportes, Turismo e Cidades.

**Figura 3: Quantitativo de servidores públicos civis ativos de nível superior por ministério.**



No Capítulo seguinte serão tratadas questões de recursos humanos no MME.

## 4 Recursos Humanos no MME

Demorou no mínimo cinco anos, desde a criação do MME, em 1960, para que o Ministério fosse provido de uma equipe mínima para cumprimento de suas atribuições.

O MME, com uma estrutura aparentemente pequena, à época, basicamente gerenciava grupos de trabalho compostos de indicados por empresas das Sociedades de economia mista, ao estilo do CCPE - Comitê Coordenador de Planejamento Energético e tantos outros Comitês. Em seguida o MME adotava como seu a consolidação do trabalho destes grupos para execução de suas atribuições. Foram assim os Planos Decenais e com os Planos de Longo Prazo pré-2004. O CCPE conduzia todo o trabalho, com a participação e coordenação do MME, e o MME se utilizava destes trabalhos elaborados por diversos técnicos do setor elétrico.

Cabe menção que na primeira Lei de estruturação do MME, a Lei 4.904, de 17 de dezembro de 1965, o artigo 22, que tratava de Pessoal foi vetado pela Presidência da República. O texto era sobre aproveitar pessoal das Sociedades de economia mista na composição do quadro de pessoal do MME. O texto do veto é o seguinte:

*O aproveitamento de pessoal das Sociedades de economia mista poderá acarretar distorções de vencimentos na administração, tendo em vista o fato de estas empresas adotarem uma política salarial diversa do serviço público, cabendo acrescentar ainda, que alguns desses elementos desempenham naquelas entidades tarefas diversas das que são próprias dos cargos públicos.*

De fato, foi muito cabível a preocupação do Presidente Castelo Branco com a questão da isonomia de remuneração no serviço público. Também em relação às atividades desempenhadas. Assim não torna o pessoal do Governo quase que exclusivamente composto por pessoal de empresa o que seria a completa dominação do Governo pelas empresas estatais.

Caberia acrescentar questões claras de conflito de interesse amplamente tratadas pelo TCU e em notícias da imprensa, conforme Casado (2015) e (Kafruni e Hessel, 2017), a seguir transcrito em parte:



*Um dos seus funcionários emprestados ao Ministério de Minas e Energia, em Brasília, embolsou R\$ 152 mil — um terço como participação nos resultados da estatal. Outros levaram até R\$ 100 mil. [...] Conflito de Interesses em Posições Chave: O domínio de posições chave na Esplanada dos Ministérios por conglomerados estatais como Eletrobrás, Petrobras e Banco do Brasil, entre outros, motivou a abertura de uma investigação do Ministério Público Federal. Há suspeita de conflitos de interesses e de manipulação de informações privilegiadas. É caso simbólico da confusão que prevalece na gestão de órgãos, de pessoal e da folha de pagamentos do governo federal. (Casado, 2015, p. 1)*

*Ministro Walton Rodrigues critica a postura das companhias que tratam os supersalários como um “segredo guardado a sete chaves” [...] O Tribunal de Contas da União (TCU) considera escandalosos os argumentos dos ministérios do Planejamento e de Minas e Energia, que alegam não ser “conveniente” o exame da remuneração paga a seu pessoal cedido da Eletrobras por receberem “muito acima” do teto do serviço público. Em comunicado ao plenário da Corte, no qual propõe a abertura de auditoria nas folhas de pagamentos das estatais, o ministro Walton Alencar Rodrigues considerou os supersalários nas empresas públicas uma violação “evidente e patente” do princípio da moralidade. [...] O ministro citou especificamente o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômica e Social (BNDES), onde, segundo ele, 5 mil empregados recebem 16 salários por ano. “Fazem-no em valores que fariam corar qualquer pessoa dotada de bom senso”, afirmou (Kafruni e Hessel, 2017, p. 1).*

Ao se comparar o MME, por exemplo, com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), que foram criados pela mesma Lei 3.782, de 1960, nota-se o seguinte: O MDIC tem uma carreira própria para suas atividades finalísticas, o Analista de Comércio Exterior (ACE). O MME não tem carreira própria.

Na Constituição de 1988, assim como era na Constituição de 1967, o concurso público é o meio universal de se ingressar em um cargo ou carreira. A Constituição de 1969 era mais moderna e exigia concurso para ingresso apenas no primeiro cargo ou carreira, permitindo que servidores migrassem entre carreiras, por critérios técnicos ou seleções internas dos mais hábeis. Somente assim seria possível a criação de uma elite de servidores públicos de que tratou (Holanda, 2005) por meio de uma carreira de gestão governamental na qual ingressariam servidores selecionados por resultados; este mesmo raciocínio se aplica para criação de uma elite de servidores para atuação em carreira de inteligência; ou outras atividades mais específicas, p. ex. A seleção por concurso de ampla concorrência de provas e títulos não é uma panaceia para formar pessoal para uma atuação que exija habilidades muito específicas, como gestão e inteligência, apenas para citar duas delas. ENAP, 1993 critica a retirada da

palavra “primeira” que constava da Constituição de 1969, ao se exigir concurso apenas para o primeiro provimento:

*A supressão da palavra **primeira**, que se deu na redação final do projeto de Constituição, teve o objetivo de dificultar ou impedir a ascensão funcional. Trata-se, no entanto, de instituto de extrema importância na construção de sistema de carreira, porque permite ao servidor amplas oportunidades de desenvolvimento funcional, pelo mérito. O que se tem de fazer é regulamentar a ascensão, para que ela não se torne meio fácil de se alcançar cargos de maior importância, mediante concurso interno, sem qualquer exigência de tempo. (Enap, 1993 p. 57)*

Atualmente a Administração conta com uma carreira que tem “gestão governamental” no nome. Mas, por óbvio, não gere nada, pois não tem mandato para tal. Esta carreira foi idealizada inicialmente como “Técnico em políticas públicas e gestão governamental” ainda no início do governo do Vice-Presidente Sarney por meio do Projeto de Lei nº 243 de 29/10/1987, cuja ementa era “criar cargos de Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, o projeto sofreu um substitutivo que alterava a ementa para “criar carreira e cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental” (Alencar, 2006). A carreira acabou sendo criada por Medida Provisória 84, de 15 de setembro de 1989.

A ideia de uma carreira poder alocar uma elite de servidores em termos intelectuais e de capacidade e direção e assessoramento é interessante. Porém, conforme Holanda (2005) relata, isto passa pela possibilidade de selecionar dentre os servidores públicos, aqueles com habilidades e características tais que, cumpridos alguns requisitos, dentre os quais treinamento em escola de governo, estes possam migrar de sua carreira de primeiro ingresso para a carreira de elite. Algo permitido na Constituição de 1969, base em que foi pensado o edital que selecionou a primeira turma da ENAP realizado em 1997, antes mesmo da ter sido criada formalmente a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) (Alencar, 2006).

Concurso público de provas é uma forma impessoal de selecionar pessoas. Porém há funções que dependem de características e habilidades pessoais como função de liderança, para um gestor público - no sentido estrito da palavra e não de nome/apelido de carreira - e habilidades de dissimulação, perspicácia e outras de cunho tecnológico de vanguarda como domínio de linguagens de programação e ferramentas para cyber-ataques, para alguns profissionais do setor de inteligência, p. ex. Dificilmente um concurso público de

provas e títulos selecione os melhores perfis. E isso vale para a Carreira de EPPGG e do setor de inteligência, por exemplo.

No primeiro concurso para EPPGG, anterior à CF/88, teve 50% delas destinadas a servidores efetivos da administração. Porém a Constituição de 1988 e a política que mas a forma de ingresso por concursos de ampla concorrência e a impossibilidade de depurar elementos da carreira inviabilizam ou dificultam muito o projeto de carreira relatado por Holanda (2005).

Em 2013, durante o Governo Dilma, houve uma tentativa de incorporar questões associadas a experiência no concurso de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Porém exigiu pontuação muito baixa na prova escrita e valorizou-se em demasia o tempo de atuação em cargo em comissão, gerando cerca de 90% de aprovados na primeira etapa do concurso. Isto suscitou suspeita de fraude e atuação do TCU, que anulou o certame (Braz, 2015). Cabe registrar que este formato do concurso de EPPGG de 2013 não tem qualquer relação com o relatado por Holanda (2005), mas em uma clara tentativa do gestor público com poder para definir as regras do certame de aparelhar a máquina estatal.

Foi criada tardiamente a carreira de Analista de Infraestrutura (AIE), por meio da Medida Provisória 389, de 5 de setembro de 2007, para atuarem em *“órgãos da administração pública federal direta com competências relativas à infraestrutura viária, saneamento, energética, de produção mineral, de comunicações e de desenvolvimento regional e urbano.”*, conforme Exposição de motivos da citada MPV 389/2007. E estava prevista a possibilidade de seleção por formação específica e estabelecida a exigência de conhecimentos em nível de pós-graduação para ingresso nos cargos, tendo em vista a necessidade do pronto emprego nos ministérios responsáveis por gerir questões de infraestrutura nacional, notadamente aqueles responsáveis por obras de que tratavam o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento. Conforme a Exposição de Motivos 202/2007/MP, de 30 de agosto de 2007.

Os primeiros Analistas de Infraestrutura foram nomeados em setembro de 2008. No mês seguinte o governo reestruturou as carreiras da Administração pela Medida Provisória 440, de 3 de outubro de 2008, e os AIE foram deixados sem tratamento similar. Este foi o primeiro vacilo do Governo na gestão da Carreira de AIE. A título de informação, as carreiras do MDIC de ACE foram reestruturadas e, com a fusão de ministérios de 2019, os ACEs e os demais integrantes das carreiras dos ministérios fundidos não apresentarão discrepâncias remuneratórias significativas.

Em decorrência de a gestão de RH ser da forma que é, são muito grandes as diferenças remuneratórias entre a carreira de AIE as carreiras como EPPG e ACE, dentre diversas outras que atuam tanto na área fim quanto na área meio de diversos ministérios e compõe o denominado “ciclo de gestão”. O salário inicial das carreiras do ciclo de gestão é maior que o salário de final da carreira de AIE.

Atualmente as carreiras que podem ser alocadas nos ministérios são carreiras transversais como a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), e a de AIE, basicamente.

A Política de Recursos Humanos para as carreiras que compõem a força de trabalho do Estado cabe à pasta de Planejamento, atualmente exercida pelo Ministério da Economia.

No parágrafo único do art. 30 do Projeto de Lei que consta no dossiê da Lei 4.904/65 (Câmara, 1965) consta:

*Art. 30. O preenchimento dos cargos criados pela presente lei será feito com o aproveitamento preferencial dos funcionários e dos servidores das autarquias e sociedades de economia mista que exerçam ou tenham exercido função no Ministério das Minas e Energia, observando-se, para esse fim, o tempo de serviço, mínimo de um (1) anos prestado em Brasília ao referido Ministério.*

*Parágrafo único. **O preenchimento de cargos de carreira ou isolados do Ministério das Minas e Energia será feito mediante concurso público de títulos e provas.*** (grifos e cortes nossos)

O primeiro concurso para provimento de cargos para a carreira de Analista de Infraestrutura e para o cargo isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior foi realizado em 2008 e era composta de três fases (i) Provas escritas com questões objetivas e dissertativas; (ii) prova oral para o cargo de Analista e de defesa de memorial para o cargo isolado de Especialista Sênior; (iii) prova de títulos (CESPE 2008).

O MME, por ser entendido atualmente como uma pasta afeta à questão de infraestrutura, se beneficiou da alocação destes concursados em carreira transversal. Originalmente, na década dos 60's, o MME foi associado à área econômica, tendo em vista a estreita relação entre energia e economia e ser responsável por temas que representavam, e até hoje representam, parcela importante do PIB brasileiro.

A seguir são feitos registros acerca da criação da Empresa de Pesquisa Energética.

## 5 Criação da EPE no Rio de Janeiro

Como já apresentado, o projeto de criação do Ministério da Economia, em 1951, resultou na criação, em 1960, do MME e do MDIC (Câmara, 1951 e Câmara, 1962) por meio da Lei 3.782, de 22 de julho de 1960.

O MDIC foi organizado por meio da Lei 4.048, de 29 de dezembro de 1961. O MME somente foi organizado a partir da 4.904, de 17 de dezembro de 1965, e ainda teve vetado artigo sobre aproveitamento de pessoal das estatais, conforme será reapresentado adiante.

Para o atualmente extinto MDIC foi criada, em 1997, uma carreira de servidores próprios da casa, a de Analista de Comércio Exterior (ACE) (MPV 1.588, de 12 de setembro de 1997). Esta carreira atualmente pertence às carreiras do núcleo de gestão da Administração Pública Federal.

Para atuarem no MME e outros ministérios aos quais se vinculou uma imagem de ministérios da área de Infraestrutura, foi criada a carreira de Analista de Infraestrutura em 2007 por meio da MPV 389, de 5 de setembro de 2007.

Com a posse da então ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff, em 2003, esta se deparou com um quadro próprio do MME praticamente sem pessoal técnico e a criação da Empresa de Pesquisa Energética se deu para suprir esta carência de pessoal com a finalidade de subsidiar o planejamento energético. Isto fica claro nas falas da já então presidente candidata à reeleição, associando o quadro reduzido do MME com a criação da Empresa de Pesquisa Energética - EPE, conforme reportagens quando da eleição de 2014, em que Aécio e Eduardo Campos defendiam redução de ministério e a incorporação do MME em um grande ministério de infraestrutura, aos moldes do que fez o Presidente Collor em 1990 e voltou atrás em seguida, em 1992, conforme Tempo (2014).

A partir de 2004, com a criação e instalação da Empresa de Pesquisa Energética no Rio de Janeiro, conforme Lei 10.847, de 15 de março de 2004, por meio da conversão da Medida Provisória 145, de 11 de dezembro de 2003, o Ministério de Minas e Energia passou a contar, à distância de cerca de 1.200 km, com uma entidade para subsidiar o planejamento energético. A motivação da

criação da empresa consta da Exposição de Motivos 93/MME/MP, de 10 de dezembro de 2003:

8. *Em vista do exposto, propomos a criação da Empresa de Pesquisa Energética - EPE, empresa pública, fundada no direito privado, vinculada ao Ministério de Minas e Energia - MME, submetida aos ditames do art. 37 da Constituição Federal, com a finalidade de elaborar os estudos e pesquisas de apoio ao planejamento do setor energético - energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, fontes energéticas renováveis e eficiência energética.*

9. *Em sua função de subsidiar o planejamento energético, a EPE elaborará análises que nortearão as escolhas do Estado com vistas à promoção da prestação eficiente do serviço público e do desenvolvimento eficaz do setor de energia, para melhor atender o bem-estar social, o interesse coletivo e o desenvolvimento sustentável.*

10. *Destacamos, ainda, que a criação dessa empresa é sustentada por princípios estruturais, tais como: buscar a garantia e a segurança da oferta de energia nos padrões de qualidade e quantidade demandados pela sociedade; promover a expansão em consonância com as premissas do desenvolvimento sustentável e com a Política Nacional de Meio Ambiente; sinalizar aos agentes um quadro de referência para seus investimentos; buscar a preservação do equilíbrio estrutural entre oferta e demanda de energia; buscar a preservação do equilíbrio econômico-financeiro do setor e a modicidade de preços e tarifas; estimular a eficiência energética; incentivar o aproveitamento de fontes alternativas; promover a universalização do acesso e uso aos bens e serviços energéticos; estimular a diversificação da matriz energética.*

11. *A EPE terá sede no Distrito Federal, mas poderá estabelecer escritórios ou dependências em todo o território nacional. Será regulamentada pelo Poder Executivo, estando autorizada a firmar convênios, acordos ou contratos com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. A constituição inicial do patrimônio da EPE será realizada mediante capitalização pela União.*

Nem na Exposição de Motivos, nem na Medida Provisória 145/2003 havia menção de que a EPE funcionaria no Rio de Janeiro, nem da conveniência de não instalar a empresa em Brasília.

Os termos da Medida Provisória 145, de 11 de dezembro de 2003, em relação à sede da Empresa de Pesquisa Energética, são os seguintes:

*MEDIDA PROVISÓRIA Nº 145, DE 11 DE DEZEMBRO 2003. [...]*

*Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a criar empresa pública, na forma definida no inciso II do art. 5º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e no art. 5º do Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, denominada Empresa de Pesquisa Energética - EPE, vinculada ao Ministério de Minas e Energia.*

*Parágrafo único. **A EPE terá sede e foro na Capital Federal e prazo indeterminado, podendo estabelecer escritórios ou dependências em todo o território nacional.***

O Deputado Eduardo Paes (PSDB/RJ) apresentou a Emenda nº 4, no dia 16/12/2003, com as seguintes propostas de redação e justificação:

*Art. 1º [...]*

*Parágrafo único. A EPE terá sede e foro no Rio de Janeiro e prazo indeterminado, podendo estabelecer escritórios ou dependências em todo o território nacional.*

#### **JUSTIFICAÇÃO**

*A Eletrobrás, ANP e Petrobrás, maiores fontes de informação para o planejamento energético estão no Rio de Janeiro.*

O Deputado José Roberto Arruda apresentou as Emendas nº 5 e nº 6, no mesmo dia 16/12/2003 e ambas com mesmo teor, com as seguintes propostas de redação e justificação:

*Art. 1º [...]*

*Parágrafo único. A EPE terá sede e foro na Capital Federal e prazo indeterminado, ficando vedado o estabelecimento de escritórios ou dependências em outras unidades da Federação.*

#### **JUSTIFICAÇÃO**

*A EPE tem por finalidade prestar serviços na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, tais como energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados, fontes energéticas renováveis e eficiência energética.*

*A presente emenda visa fortalecer a atuação da EPE, centralizando, na Capital Federal, todas as áreas de estudos e pesquisas do setor energético brasileiro. Caso alguma área de estudo fique estabelecida em outra unidade da Federação, como, por exemplo, petróleo, coloca em risco a própria eficiência do órgão.*

*Trata-se de questão de princípio, de racionalidade administrativa, que decorre da necessidade de perfeita integração e permanente contato entre esta nova empresa e a administração federal – sem o que ficariam sobremaneira dificultados pela distância física entre seus dirigentes.*

No parecer proferido em Plenário, de 27/01/2004, o relator, Deputado Salvador Zimbaldi (PTB/SP), pronunciou-se favorável ao mérito da criação da empresa, mas defendeu a rejeição de emendas que inseriam a menção de que o escritório central seria no Rio de Janeiro ou que impediam criação de escritórios em outras unidades federativas, nos seguintes termos:

*[...] As Emendas nºs 4, 5, 6 e 7, ao alterarem a localização da sede para o Rio de Janeiro ou vedarem o estabelecimento de escritórios ou dependências em outras*

***Unidades da Federação, dificultam a ação da empresa criada, restringindo sua agilidade e flexibilidade.***

***Por isso, defendemos a sua rejeição. [...]***

*No mérito, pronunciamo-nos pela sua aprovação, nos termos do projeto de lei de conversão que oferecemos em anexo, com adoção integral das Emendas nºs 16, 20 e 35 e parcial das Emendas nºs 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 33, bem como pela rejeição das Emendas nºs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 17, 18, 19, 21, 22, 29, 30, 31, 32, 34, 36 e 37, pelas razões já expostas. [...]*

Porém, no texto do Projeto de Lei de Conversão, Proposição Sujeita à Apreciação do Plenário, do mesmo dia 27/01/2004, os termos apresentados constam como segue:

*Art. 2º [...]*

*Parágrafo único. A EPE terá sede e foro na Capital Federal e **escritório central no Rio de Janeiro** e prazo indeterminado, podendo estabelecer escritórios ou dependências em outras unidades da Federação.*

No Parecer Reformulado de Plenário, de 29/01/2004 não, há qualquer menção à questão do foro, sede ou escritório central.

No Senado, a partir de uma emenda de substituição, do Senador José Sarney, de 10 de março de 2004, houve tentativa de retirada do termo “e escritório central no Rio de Janeiro”, nos seguintes termos:

***Emenda nº 1***

*(Corresponde à Emenda nº 38 – Relator-revisor)*

***Suprima-se do parágrafo único do art. 2º do Projeto a expressão “e escritório central no Rio de Janeiro”.***

Porém, na Câmara, o próprio relator que anteriormente havia se colocado contrário a isto, disse, em 11 de março de 2004, em relação às emendas propostas pelo Senado:

*[...]O SR. SALVADOR ZIMBALDI (PTB-SP. Para emitir parecer.)*

*Sr. Presidente, Sras. e Srs. Deputados, a Medida Provisória nº 145 votada nesta Casa foi ao Senado Federal e recebeu 7 emendas do Relator, as quais passo a ler.*

***Sr. Presidente, a Emenda nº 1 suprime a expressão “escritório central no Rio de Janeiro”. A esta emenda, damos o parecer contrário, de acordo com entendimentos que tivemos com as Lideranças desta Casa no sentido de que a compreensão da maioria dos Srs. Líderes e da maioria desta Casa é que as empresas do setor energético estão centralizadas no Rio de Janeiro.***



***Portanto, o nosso parecer é contrário a esta emenda.***

Ou seja, criou-se uma empresa para auxiliar o MME na atividade de planejamento, porém colocaram a empresa no Rio de Janeiro, a cerca de 1.200 km de distância.

Esta decisão de fazer a EPE no Rio de Janeiro não partiu das Câmaras Técnicas da Câmara dos Deputados, como ficou demonstrado pelas emendas e pelo relatório que as analisou. Tampouco a decisão foi oriunda de discussões dentro do Senado, como ficou demonstrado pelas emendas enviadas pelo seu presidente à época, o Senador Sarney. Restando apenas ao Governo a autoria dessa articulação, como demonstra a transcrição da fala do Deputado Salvador Zimbaldi (PTB-SP).

Cabe lembrar que em 2003, na ocasião da Medida Provisória 145, assumiam cargos do primeiro e segundo escalão no Ministério de Minas e Energia tanto o primeiro presidente da EPE, quando um dos seus diretores, ambos egressos do Rio de Janeiro. Estes articularam a criação desta entidade na forma de empresa pública, juntamente com a então Ministra de Minas e Energia Dilma Rousseff, tendo em vista a proposta de Medida Provisória ter partido do MME. Assim, a conclusão lógica é de eles mesmos tenham batalhado para a instalação da Empresa no Rio de Janeiro.

Como já tratado anteriormente, quando da criação do MME em 1960 o presidente vetou artigo que tratava sobre o aproveitamento de pessoal das sociedades de economia mista por questão de disparidade remuneratória e de natureza de atividade desempenhada por empresa ser distinta da desempenhada no serviço público.

No dossiê completo da lei que organizou o MME, a Lei 4.904, de 17 de dezembro de 1965, disponível na Câmara dos Deputados, não é possível resgatar a redação exata original deste artigo com esta mesma numeração, mas em versão anterior do mesmo projeto, disponível no dossiê, consta o seguinte texto no capítulo “Pessoal” (Câmara dos Deputados, 1960):

*Art. 29. Serão aproveitados, no Quadro do Ministério das Minas e Energia, respeitado o direito de opção, os funcionários e os servidores das autarquias e sociedades de economia mista **requisitados para o Ministério em Brasília**, até a publicação da presente lei.*

*Art. 30. O preenchimento dos cargos criados pela presente lei será feito com o aproveitamento preferencial dos funcionários e dos servidores das autarquias e sociedades de economia mista que exerçam ou tenham exercido função no Ministério das Minas e*

*Energia, observando-se, para esse fim, o tempo de serviço, mínimo de um (1) anos prestado em Brasília ao referido Ministério.*

*Parágrafo único. O preenchimento de cargos de carreira ou isolados do Ministério das Minas e Energia será feito mediante concurso público de títulos e provas. (grifos e cortes nossos)*

É possível notar que, ao se criar o Ministério, com a vinda da capital para Brasília, os parlamentares da época acreditavam ser importante que, quem vai trabalhar com atividades relativas à política energética, estivessem em Brasília, e não no Rio de Janeiro, assim como os parlamentares de hoje, pois, como foi demonstrado no início deste capítulo, sediar a empresa no Rio de Janeiro partiu do Governo.

O fato de omitir a redação contendo “escritório central no Rio de Janeiro” na Medida Provisória pode ter sido apenas um lapso, estratégia política, ou somente reflexo de uma das nuances do Governo, que não tem uma opinião única sobre a condução dos assuntos públicos.

O que importa é que a EPE conseguiu ter seu escritório central no Rio de Janeiro, distante geograficamente do MME, o que foi do agrado da sua primeira diretoria com aval do MME à época, porém prejudica de forma importante a relação do MME com a Empresa, e fragiliza a solução perene de corpo técnico a serviço do setor de energia elétrica para tratar as políticas públicas em energia, tendo em vista que a distância geográfica favorece a agenda própria da Empresa e possibilidades de capturas diversas por outros órgãos do governo, ou empresas, sedentos por dispor ou direcionar os trabalhos de um corpo técnico formado a partir de recursos dos cofres do estado.

Por outro lado, a política de Governo de coalizão, incentiva que o poder central tenha várias opções de braços técnicos espalhados pela Esplanada, em Brasília e, no caso do setor de energia, divididos entre Brasília, Rio de Janeiro e até mesmo São Paulo. Assim, uma autoridade do Governo pode ter suas preferências políticas ou de coalizão e se utilizar, por exemplo, dos Consultores do Senado/Câmara, dos Técnicos da Presidência, das Empresas Públicas e Sociedades de economia mista e dos Próprios Ministérios. Uma forma deveras ineficiente de governar, mas a que se mostra possível quando a coalizão é espúria ou não se goza de plena confiança entre os coligados. A motivação formal para a EPE localizar-se no Rio de Janeiro foi o fato de Eletrobrás, ANP e Petrobrás terem escritório central no Rio de Janeiro, o que é uma justificativa pobre e insuficiente.

Porém esta nuança da política de coalizão ou de órgãos distantes geograficamente disputando espaço político, acentua enfrentamentos institucionais.

Foi o que aconteceu, por exemplo, com o célebre caso Decreto 6.327 de 27 de dezembro de 2007, em que a EPE aproveitou as festas de fim de ano e o longo período de interinidade, no cargo de Ministro de Minas e Energia, de um correligionário de partido, para empurrar um decreto que jamais passaria estando o ministro natural.

Este Decreto incluiu o Presidente da EPE como um dos membros do CNPE. Além disto, praticamente fechou a Secretaria de Planejamento ao inserir a competência de apresentar planos decenais e de longo prazo ao CNPE, retirando os principais produtos de planejamento elaborados no MME e levando-os para a EPE: os planos decenais e os planos nacionais, conforme segue transcrição:

*Decreto nº 6.327, de 27 de dezembro de 2007.[..]*

*O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 2º da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e no art. 7º da Lei nº 10.847, de 15 de março de 2004,*

*DECRETA:*

*Art. 1º O art. 2º do Decreto nº 3.520, de 21 de junho de 2000, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso:*

**“XIII - O Presidente da Empresa de Pesquisa Energética - EPE.” (NR)**

*Art. 2º O § 2º do art. 6º do Anexo III ao Decreto nº 5.184, de 16 de agosto de 2004, passa a vigorar acrescido do seguinte inciso:*

**“VIII - submeter à apreciação do CNPE:**

*a) anualmente, os Planos Decenais de Expansão do Setor Energético;*  
*b) a cada dois anos, os Planos Nacionais de Energia de Longo Prazo; e*  
*c) a qualquer tempo, outros estudos que sejam do interesse do CNPE para o exercício de suas atribuições.” (NR)*

*Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.*

*Brasília, 27 de dezembro de 2007; 186º da Independência e 119º da República.*

*LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA*

*Nelson José Hubner Moreira*

Por acaso, em 2008, não houve publicação do Plano Decenal, pois a Secretaria-Executiva, com poder na secretaria do CNPE, não colocou em pauta este assunto.

A resposta a esta provocação veio com a publicação do Decreto 6.685, de 10 de dezembro de 2008, em que o Secretário-Executivo passou também a compor o CNPE e houve a revogação do dispositivo em que a EPE teria atribuição de apresentar os Planos ao CNPE.

Cabe ressaltar que não faz sentido nem a EPE, nem o Secretário-Executivo terem assento com voto no CNPE. Eles devem ajudar a secretariar o Conselho e servir para convencer os demais membros quanto às posições do setor de energia. Até porque se todos votarem isto pode ser um elemento de ruído entre o MME e os demais ministérios em caso de votações não unânimes e considerando concordância entre Ministro, Secretário-Executivo e Presidente da EPE. E seria uma importante fonte de ruído e confronto entre estes três componentes em caso de discordância e voto divergente dentro do CNPE.

Em 5 de dezembro de 2018, com a publicação do Decreto 9.671/18, a EPE saiu ganhando em permanecer como membro do CNPE e o Secretário-Executivo saiu da composição deste Conselho, entrando em seu lugar o Ministro de Estado Chefe do GSI da Presidência da República.

Com o advento do novo governo de 2019, e a publicação do Decreto 9.759, de 11 de abril de 2019, que extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal, pode ser uma boa oportunidade de formatar o CNPE de forma a colocar como integrantes somente aqueles ministérios com relevante necessidade de constar como membro permanente, e possibilitar maior agilidade e racionalidade em sua atuação. Assim como a instituição de um foro técnico interministerial para discutir temas que possam ser de interesse mútuo entre diferentes ministérios, como Energia em área offshore, integrando o Ministério da Defesa, ou questões de barragens e hidrovias, integrando o Ministério da Infraestrutura.

## 6 Propostas para melhoria do RH na burocracia

Como foram extensivamente tratados por Oliveira (2009), os principais tipos que compõem os recursos humanos da administração pública são Comissionados; Concursados; Terceirizados e Consultores.

Selecionar pessoas é das atividades mais importantes para o sucesso de qualquer empreendimento. No serviço público isto não é diferente.

Conforme Câmara (1965), houve veto presidencial na organização do MME quanto tentou aproveitar pessoal de “estatais” para poder compor quadros do MME. Em algum momento da história do MME este veto perdeu efeito, tendo em vista a presença de cedidos ter sido uma constante desde a década dos 70s.

O quadro de servidores públicos civis ativos de nível superior no MME é relativamente reduzido quando comparado com demais ministérios, conforme apresentado no Capítulo anterior.

A força de trabalho de nível superior que compõe o quadro do MME é composta de:

- Servidores efetivos: Analistas de Infraestrutura (AIE) e Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE).
- Servidores comissionados sem vínculo.
- Servidores comissionados com vínculo em outros órgãos da Administração Direta;
- Servidores comissionados com vínculo em Autarquias, Fundações, Empresas Públicas ou Sociedade de Economia Mista.
- Empregados anistiados; e
- Consultores.

Os servidores sem vínculo, e aqueles vinculados a Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista somente podem ocupar cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS). Os de nível superior, em geral ocupam DAS 3, 4, 5 ou 6.

Os servidores vinculados a órgãos da Administração Direta podem ocupar DAS e também Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE)

Ao se verificar a distribuição de cargos do MME podemos verificar a seguinte distribuição entre FCPE e DAS:

**Quadro 2: Quantitativo de cargos em Comissão no MME**

	Qtde de Cargos em Comissão do MME							Valor unitário
	GM	SE	SPE	SEE	SPG	SGM	TOTAL	por cargo [mil R\$]
DAS 1	7	8	0	0	1	1	17	2,70
DAS 2	13	24	6	11	2	7	63	3,44
DAS 3	8	19	2	2	1	2	34	5,69
DAS 4	16	13	11	9	12	4	65	10,37
DAS 5	13	7	5	5	5	5	40	13,62
DAS 6	0	1	1	1	1	1	5	16,94
FCPE 1	5	8	0	0	0	0	13	1,62
FCPE 2	6	5	3	0	4	4	22	2,06
FCPE 3	4	2	1	2	0	2	11	3,41
FCPE 4	6	3	1	2	0	4	16	6,22
DAS + FCPE 1 a 4	65	82	24	26	20	24	241	
DAS 5 e 6	13	8	6	6	6	6	45	
<b>Total</b> não inclui NE, FCT e GSIST	78	90	30	32	26	30	286	
<b>Total do valor unitário [mil R\$]</b>	524	508	247	247	233	205	1964	

Fonte: Elaboração própria a partir de Dec. 9.675/2019 e Lei 11.526/2007

No MME temos ao todo 286 cargos em comissão. Conforme Decreto 5.497, de 21 de julho de 2005, em seu artigo 1º:

*Art. 1º Serão ocupados exclusivamente por servidores de carreira os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:*

*I - cinquenta por cento do total de cargos em comissão DAS, níveis 1, 2, 3 e 4; e (Inciso com redação dada pelo Decreto nº 9.021, de 31/3/2017)*

*II - sessenta por cento do total de cargos em comissão DAS, níveis 5 e 6. (Inciso com redação dada pelo Decreto nº 9.021, de 31/3/2017)*

*§ 1º A partir da vigência deste decreto não serão providos cargos em comissão em desacordo com o disposto no caput.*

*§ 2º Caberá ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão normatizar, acompanhar e controlar o cumprimento dos percentuais fixados no caput.*

*§ 3º Enquanto não for implementado sistema informatizado de controle para essa finalidade, a nomeação de não servidores de carreira para os cargos referidos no caput será precedida de consulta ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.*

*§ 4º A nomeação de não servidores de carreira somente poderá ser efetivada mediante a comprovação de que o percentual de cargos providos por servidores de carreira, aferido para o conjunto dos órgãos e entidades sujeitos ao disposto no caput, é igual ou superior aos percentuais ali estabelecidos na data da consulta.*

*§ 5º Na hipótese de o cômputo dos percentuais de que tratam os incisos I e II resultar número fracionário de cargos, deverá ser considerado o número inteiro imediatamente superior.*

*§ 6º O disposto neste Decreto não afasta a aplicação de normas mais restritivas, inclusive constantes de atos internos do órgão ou entidade, referentes à nomeação de não servidores de carreira para cargos em comissão.*

Resta para livre provimento por servidores sem vínculo com a Administração Pública Federal 120 cargos DAS 1 a 4 (50% de 241) e 18 cargos DAS 5 e 6 (40% de 45) vide Quadro 2. Os demais deverão ser preenchidos por servidores de carreira em atendimento ao Decreto, conforme mandamento do inciso V do art. 37 da Constituição de 1988.

A permanência dos recursos humanos na administração pública em geral ultrapassa décadas ininterruptas quando a forma de ingresso se dá por concurso público, ainda que não seja em um mesmo concurso público. Os comissionados, por sua vez, são mais voláteis e tem um traço marcante de servilismo, conforme Oliveira (2009). Os cargos comissionados tem a função benéfica de promover oxigenação na burocracia, no entanto há um exagero de oxigenação a ponto de comprometer a memória do órgão.

Até 2018 a nomeação em cargo comissionado de livre provimento não seguia critério algum. Este aspecto melhorará substancialmente a partir do Decreto 9.727, de 15 de março de 2019 em que são definidos critérios mínimos bem definidos, em cumprimento à orientação do TCU (2016).

A seguir são apresentadas propostas que podem ser implementadas e que envolvem diferentes níveis de complexidade.

### **6.1. Mapeamento detalhado da força de trabalho no órgão**

Um aspecto essencial para que as pessoas que compõem uma organização possam contribuir da melhor forma possível é elas entenderem que fazem parte da organização e perceberem que as chefias dão importância para o bom andamento dos trabalhos e boa relação entre as pessoas. Assim, é importante, na medida das possibilidades, eliminar ou isolar aqueles perfis com características indesejadas. Mas é essencial advertir sobre a existência de tipos indesejados (Carvalho, 2013) (Alves, 2019) (Abrantes, 2019). Com a mudança de governo promovida com a eleição de 2018, uma forma de atacar o problema de pessoal militante esquerdista no governo foi implementada pelo Ministro-Chefe da Casa Civil, dispensando ou exonerando amplamente os cargos comissionados da casa para, depois, avaliar aqueles que nomearia novamente.

Esta ação foi chamada de despetização (MAZUI, 2019). Ação semelhante foi realizada no Ministério do Meio Ambiente, de forma acelerada, mas não na abrangência que houve na Casa Civil. O MMA cortou, por exemplo, as chefias máximas de 21 superintendências do IBAMA (FOLHA, 2019). No Ministério da Educação também tem havido significativas mudanças, e a orientação do governo é de continuar com o processo por compromisso do próprio Presidente (G1, 2018) (ZAIA, 2019).

Em uma pasta ministerial de cunho técnico e com grande potencial de impacto na economia, como o MME, pode-se entender como saudável maior moderação na realização deste tipo de ação (FOLHAPRESS, 2019) (URIBE, 2019).

Forma menos brusca de alcançar o mesmo objetivo é implementar avaliação 360º em que, por meio de questionários sutis e pessoais, os colegas avaliam outros colegas. Com isto é possível identificar características psicológicas, de produtividade e até de ideologia política, de forma a fornecer um mapeamento da força de trabalho do órgão e possibilitar gestão de RH de forma mais efetiva.

No Ministério de Minas e Energia não houve qualquer medida na linha da que a Casa Civil ou Meio Ambiente fizeram em suas pastas. Pelo contrário, o MME aprovou a iniciativa batizada de “Sim, Elas existem!”, na qual feministas ou a serviço de feministas apresentaram lista com nomes de mulheres para assumirem postos de comando no Ministério de Minas e Energia. Segundo as próprias organizadoras, a lista fora anteriormente apresentada aos candidatos à presidência (MACIEL 2018).

Afora questões de ideologia, que são muito importantes, há questões associadas a conflitos gerados por insatisfação crônica com discrepâncias imorais de remuneração entre servidores de nível superior. Na medida da possibilidade estas discrepâncias devem ser atacadas.

O benefício da avaliação 360º, de promover uma radiografia mais confiável sobre a força de trabalho, permite realizar feedbacks úteis, Aconselhamentos aos líderes e liderados, inclusive para a formação de líderes e substitutos nos órgãos, não deixando as unidades dependentes de apenas uma pessoa; Adequação de função ou local no próprio órgão; Reconhecimento de mérito e promoção de desafios ou recompensas associadas à alocação, dentre diversos outros benefícios.



## 6.2. Estímulo ao desenvolvimento pessoal e técnico

As avaliações 360° são uma forma de obter informações da equipe e possibilitar *feedback*. Uma avaliação desta natureza pode identificar diversos fatores negativos que degradam e desvirtuam a burocracia (Alves, 2019) (Gomes, 2015), como p. ex. situações de assédio moral, comportamentos inadequados ou possíveis distúrbios de personalidade e outros. Por outro lado avaliações 360° permitem identificar também aspectos positivos, como boas práticas e habilidades especiais de determinado setor ou de um colaborador que podem e devem ser objeto de ação em recursos humanos, seja para premiar, reconhecer, ou para propagar tais práticas e habilidades desejadas. Tais pesquisas podem ser feitas até mesmo em meio digital e com frequência significativa.

As avaliações aplicadas no MME são feitas exclusivamente pela chefia imediata e auto-avaliação do servidor. Estas avaliações possuem propósito muito limitado.

Paralelamente ou em vez de implantar um programa mínimo de capacitação envolvendo contratações que podem ser dispendiosas, é possível a própria Administração atuar na capacitação do seu corpo técnico de forma estimulante e com baixo ou nenhum orçamento. Isto é especialmente útil em uma conjuntura de crise econômica por que passa o país desde 2008, cujos impactos podem ser vistos na queda da exportação de minério de ferro, vide Figura 1.

Nas empresas públicas há estruturas que podem ser utilizadas com um mínimo de custo que sequer precisam ser ressarcidos. A título de exemplo, o Sistema Eletrobrás tem técnicos de altíssima qualificação em energia nuclear, por exemplo, que podem ser convidados a elaborar vídeos e treinamentos presenciais para auxiliar na capacitação técnica dos servidores e de demais interessados. Associações certamente poderiam organizar eventos de capacitação com palestras técnicas de forma gratuita e trazer inclusive convidados especiais.

Com a popularização dos equipamentos de videoconferência, estas palestras sequer precisam envolver deslocamento físico do palestrante. Enfim, há várias formas de se organizar eventos de capacitação de qualidade significativamente alta com baixo ou nenhum orçamento. Assim, a organização de ciclos de treinamento extra-organização, por meio de convite a empresas de

sociedade mista, acadêmicos e outros especialistas, é um meio muito eficaz de promover capacitação a baixo custo e com alta qualidade.

A organização de ciclos de treinamentos técnicos intra-organização é, formalmente, um meio de prover qualificação técnica dentro da organização e estimular ciclo virtuoso de auto-capacitação: servidores públicos auxiliando na capacitação técnica de outros servidores do próprio órgão.

Alguns órgãos públicos criaram um programa chamado “Sextas com Ciência” que é uma forma de encerrar a semana de trabalho dos servidores com uma atividade de cunho acadêmico ou técnico (SECTEC, 2018) (UFAM, 2018) muito enriquecedoras.

Uma outra forma mais dispendiosa é, quando houver um esforço em melhorar o portal de internet do Ministério, considerar a criação de fórum de discussão na intranet. Assim, as pessoas podem cadastrar temas de interesse para desenvolvimento de trabalhos e agendas que podem culminar em treinamentos nas “Sextas com Ciência” ou em projetos intra e extra-organização.

Diversos estudos ou temas tratados no MME podem ser tema de concurso de monografia, tanto para se obter um resultado prático diretamente associado ao estudo, quanto para estimular discussão e envolvimento dos jovens e comunidade acadêmica em temas de interesse para o setor de energia. Assim, a instituição de concursos de monografias no âmbito do setor de energia, é uma forma menos dispendiosa e enriquecedora de se obter opiniões qualificadas e embasadas sobre temas diversos, e estimular estudantes a trabalharem temas em energia. Diversos órgãos trabalham com concursos de monografias, dentre os quais o Ministério da Defesa; a Controladoria Geral da União; a Comissão de Valores Mobiliários, apenas para citar alguns (Defesa, 2019), (CGU, 2019), (CVM, 2019).

Todos estas iniciativas podem contribuir enormemente para o Ministério de Minas e Energia e interessados no tema e promover círculos virtuosos de capacitação e melhoria no ambiente técnico em energia.

## 7 Conclusão

Investir nas pessoas que trabalham por uma burocracia mais eficiente, inteligente e célere é um bom investimento público. Este investimento pode ser relativamente baixo ou nulo e, ainda assim, obter resultados satisfatórios. Especialmente em uma fase de crise econômica por que passa o setor público.

Dias (1997) relata a experiência do Plano de Formação e Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Planfap) no âmbito do MME, o qual, de novembro de 1970 a abril de 1989, ofereceu cerca de 70 cursos de pós-graduação realizados em diversas universidades: UFRJ, UFRGS, PUC/RJ, UFOP, UFBA, IME, CENA, UFPE e outras, que envolveu cerca de 12,8 mil profissionais de nível superior. Além de quase 300 cursos de aperfeiçoamento, realizados no Centrecon e em outras localidades. Os temas dos cursos foram variados, desde economia mineral, economia energética, planejamento energético, administração de energia, hidrologia, geologia econômica, geoquímica, geofísica, geoestatística, engenharia do carvão, administração financeira, avaliação econômica de jazidas, pesquisa mineral e diversos outros. Seminários e conferências de curto prazo, realizados no Centrecon, desde 1978 até 1990 envolveram mais de 1,2 mil atividades com mais de 40 mil participantes. Durante a gestão do Presidente Collor houve tentativa de venda deste centro, porém terminou por ser incorporado ao Ministério do Exército.

Esta experiência do Centrecon é um exemplo significativo de formação de quadro próprio, essencial para o sucesso das empresas estatais e órgãos do setor de minas e energia.

Uma experiência mais antiga, remonta à criação do CNPq na década dos 50's, com vistas a formar recursos humanos e desenvolver tecnologia própria na área nuclear.

A preocupação com formação de recursos humanos em áreas estratégicas foi objeto de detalhado relatório do CGEE (2010) e faz parte dos objetivos estratégicos da Política e da Estratégia Nacional de Defesa (Defesa, 2012) no que concerne a área tecnológica, cibernética e nuclear, p. ex.

Atualmente o MME tem tímidas, mas importantes, iniciativas de treinamento e capacitação que podem colaborar para o aperfeiçoamento técnico

e formação de massa crítica em assuntos específicos que infelizmente ainda sofrem boicote por parte de gestores que demonstram não se importarem com o tema.

Neste trabalho foi apresentado como se deu a criação do Ministério de Minas e Energia e a questão de pessoal em sua gênese, assim como aconteceu a criação da Empresa de Pesquisa Energética – EPE.

Foram apresentadas similaridades e diferenças da formação de RH no MME e no MDIC, que são ministérios criados simultaneamente em 1960. A forma rápida como o MDIC promoveu sua organização e, na década dos 90s, trabalhou para formação de pessoal próprio: os Analistas de Comércio Exterior, que compõe hoje grupo das carreiras no grupo de gestão. Foram realizadas algumas comparações entre Analistas de Infraestrutura e a carreira de EPPGG que, originalmente, foi proposta como “Técnicos em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, e que sofreu algumas descontinuidades.

A criação tardia da carreira de Analista de Infraestrutura e a não consideração da carreira quando da reestruturação remuneratória das carreiras havida quando da Medida Provisória 440, de 2008, assim como a criação da EPE no Rio de Janeiro, a cerca de 1.200 km de distância do MME, contrariando a racionalidade histórica do Congresso, de promover a mudança da capital federal para Brasília, são fatores que prejudicaram severamente a questão de pessoal próprio do MME. A falta de um programa de valorização e treinamento de pessoal próprio é um aspecto preocupante que condena o MME à dependência contínua de egresso de outras entidades da Administração Pública.

Estes aspectos de gestão, inclusive os desvirtuamentos citados refletem disfunções da burocracia amplamente estudadas que elencam a vaidade dos ocupantes dos maiores cargos da administração (Patzlaff et. all, 2015) como gênese de algumas disfunções. O traço distintivo de amadorismo da burocracia federal, de que trata Oliveira (2009) também contribui para o estado atual. A criação da EPE no Rio de Janeiro, por exemplo, pode ter sido tão somente um modo evitar que os que a idealizaram de sua criação fossem acometidos de banzo, o que fez com que eles levassem mais em consideração os seus próprios interesses do que os princípios de eficiência e moralidade.

Neste trabalho foram exemplificados aspectos de relação institucional e potenciais problemas com a localização da EPE geograficamente distante do MME. Foram apresentadas algumas características infelizes dos recursos humanos na burocracia e apresentadas formas de contornar este problema e de identificar e selecionar perfis levando em conta aspectos técnicos, psicológicos,

de liderança e habilidades especiais por meio de avaliações 360%, possibilitando alocar de forma mais eficiente os recursos humanos do órgão.

No quesito capacitação de recursos humanos foram apresentadas formas de se criar um círculo virtuoso em termos de desenvolvimento técnico de pessoal, por meio da organização de eventos de capacitação intra-organização e extra-organização. Em relação a aproveitamento da inteligência coletiva para trabalhos em energia, assim como para discussão de temas em energia, foram citadas as experiências de alguns órgãos com concurso de monografia e proposta de redes virtuais para discussão técnica na intranet do próprio órgão.

Este estudo não se pretendeu exaustivo, mas teve o propósito menor de organizar o registro histórico da criação do MME e da EPE, assim como abordar problemas e propor tratamento quanto a aspectos em Recursos Humanos, especialmente aqueles voltados aos trabalhos em Minas e Energia.

Foi organizada também, na Figura 1, uma compilação de informações de ocupantes de cargos de presidente, vice-presidente e ministros da pasta de minas e energia, bem como bases constitucionais vigentes, sistemas de governo e indicadores singelos associados a minas e energia que podem subsidiar a criação de painéis didáticos e ilustrativos do setor de Minas e Energia.

## 8 Referências Bibliográficas

- ABRANTES, Talita. in: Revista Exame: **As carreiras com mais profissionais psicopatas** <https://exame.abril.com.br/carreira/as-carreiras-com-mais-profissionais-psicopatas/>; 2017. Acesso em 30/mar/2019.
- AGGIO JR, Antônio. **O pêndulo da história e os regimes**. Imagem datada de 1997. Disponível em: <http://www.aggio.jor.br/jornal01/newpage2.htm> Acesso em 19/mai/2019.
- AGOSTINHO, Rosane, et. all. in G1. **Ex-deputados relatam bastidores da sessão que depôs João Goulart**. 31/mar/2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/50-anos-do-golpe-militar/noticia/2014/03/ex-deputados-relatam-bastidores-da-sessao-que-depos-joao-goulart.html>. Acesso em 19/mai/19.
- ALENCAR, Ricardo Arraes. **A carreira de Gestor Público e sua formação** - Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva). Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ, Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva – NESC, 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1710>. Acesso em: 19/mai/19
- ALFONSIN, coord. et. all. **As manifestações de junho de 2013, o processo de construção dos direitos de cidadania no Brasil e o direito à cidade**. In: Revista de Direito da Cidade. Aceito em 2015. vol.07, nº 01. ISSN 2317-7721. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12957/rdc.2015.15200>. Acesso em 19/mai/19.
- ALMEIDA, Mônica Piccolo. **A Trajetória de Fernando Collor rumo à Presidência: Estratégias Eleitorais Televisivas**. In. XXVII Simpósio Nacional de História. 22 a 26 de julho de 2013. Disponível em: [http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anaais/27/1369672113\\_ARQUIVO\\_Textocompleto-MonicaPiccolo.pdf](http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anaais/27/1369672113_ARQUIVO_Textocompleto-MonicaPiccolo.pdf). Acesso em 19/mai/2019.
- ALVES, Léo da Silva. **Psicopatia no serviço público**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5798, março de 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/72422>. Acesso em 19/mai/19
- ANEEL. **Histórico da ANEEL**. Disponível em: [http://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao-2/-/asset\\_publisher/zXQREz8EVIZ6/content/historico-da-aneel/](http://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao-2/-/asset_publisher/zXQREz8EVIZ6/content/historico-da-aneel/). Acesso em: 30/março/2019.
- BARBOSA, Rui. **Requerimento de informações sobre o caso do Satélite II**, 17 de dezembro de 1914, Discurso do Senadores. Disponível em: [http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui\\_barbosa/FCRB\\_RuiBarbosa\\_Requerimento\\_de\\_informacoes\\_sobre\\_o\\_caso\\_do\\_Satelite-II.pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui_barbosa/FCRB_RuiBarbosa_Requerimento_de_informacoes_sobre_o_caso_do_Satelite-II.pdf) Acesso em 30/março/2019.
- BRAGANÇA, Luiz Philippe de Oleans e. **Por que o Brasil é um país atrasado?** Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito Editora, 2017.
- BRAVO, Rio. **Guerra do Petróleo “Disputa pela Petrobras contribuiu para golpe de 1964”, conta Almino Affonso**. 13/out/2014. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2014-out-13/disputa-petrobras-contribuiu-golpe->

1964-ministro. Acesso em 19/mai/19.

BRAZ, Torreão. **Certame: TCU mantém anulação de concurso para gestor público do Ministério do Planejamento**. 17/set/2015. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI226999,51045-TCU+mantem+anulacao+de+concurso+para+gestor+publico+do+Ministerio+do+acesso+em+19/mai/19>.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Dossiê digitalizado do Projeto de Lei PL 1155/1951 Origem: Comissão de Energia. Resultado: Lei 3.782 de 22 de julho de 1960**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=188197&ord=1> 1951. Acesso em 30/março/2019.

CÂMARA dos deputados. **Dossiê do PL 4.295/1962 Origem: Conselho de Ministros. Resultado: Lei 4.904, de 17/dezembro/1965**. Disponível em <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=220368> 1962. Acesso em 30/março/2019.

CARVALHO, Alessandra. **Partidos e abertura nos anos 1970: o MDB nas eleições de 1974 e 1978**. In. XXVII Simpósio Nacional de História. 22 a 26 de julho de 2013. Disponível em: [http://www.snh2013.anpuh.org/recursos/anais/27/1364609900\\_ARQUIVO\\_AlessandraCarvalhoAnpuh2013.pdf](http://www.snh2013.anpuh.org/recursos/anais/27/1364609900_ARQUIVO_AlessandraCarvalhoAnpuh2013.pdf). Acesso em 19/mai/2019.

CARVALHO, Joaquim Francisco. **O desafio do Planejamento Energético**. Tchê! Editora Ltda. 1987.

CARVALHO, Olavo de. **Mídia sem máscara. Psicopatas**. 5/nov/2013. Disponível em <http://wpress.olavodecarvalho.org/psicopatas/>. Acesso em 30/mar/2019.

CASADO, J. O Globo: **Remuneração em Ministério vai até R\$ 152 mil**. <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/516381/noticia.html?sequence=1> 19/10/2015. País, p. 8. Acesso em 30/março/2019.

CESPE-UNB. **Concurso Público para Ingresso na Carreira de Analista de Infra-estrutura e para o Cargo de Especialista em Infraestrutura Sênior**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Edital nº 1, de 8 de fevereiro de 2008. Disponível em: [http://www.cespe.unb.br/concursos/\\_antigos/2008/MPOG2008/](http://www.cespe.unb.br/concursos/_antigos/2008/MPOG2008/) Acesso em 30/março/2019.

CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Formação de recursos humanos em áreas estratégicas de ciência, tecnologia e inovação**. 2010. Brasília-DF. 288 p. Disponível em: [https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/Livro\\_Formacao\\_RH\\_2010\\_6366.pdf](https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/Livro_Formacao_RH_2010_6366.pdf). Acesso em 19/mai/19.

CGU, Controladoria Geral da União. **Concurso de Monografias**. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/control-social/concurso-de-monografias> Acesso em 30/mar/2019

CGU. **Executivo federal terá novas regras para contratação de cargos comissionados**. 18/mar/2019. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2019/03/executivo-federal-tera-novas-regras-para-contratacao-de-cargos-comissionados-1>. Acesso em 19/mai/19.

CONGRESSO Nacional, Diário do. Seção II, de 31 de janeiro de 1964. Livro 1, 1964. **1ª Sessão Legislativa Extraordinária da 5ª Legislatura**. Pág. 249. Disponível em [https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP\\_AnaisRepublica.asp](https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP_AnaisRepublica.asp). Acesso em 30/mar/2019.

- COUTINHO, Mateus; et. all. **Delator da Lava Jato 'desenterra' emenda da reeleição no governo FHC.** 1º/jun/2016. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/delator-da-lava-jato-desenterra-emenda-da-reeleicao-no-governo-fhc/>. Acesso em 19/mai/2019.
- CPDOC-FGV. **Base de dados integrada do Acervo do CPDOC.** Centro de Pesq. e Documentação de História Contemp. do Brasil. Fundação Getulio Vargas. 2017. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/arquivo>. Acesso em 19/mai/19.
- CPDOC-FGV. **Navegando na História.** Centro de Pesq. e Documentação de História Contemp. do Brasil. Fundação Getulio Vargas. 2017-b. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies>. Acesso em 19/mai/19.
- CVM, Comissão de Valores Mobiliários. **Concursos de Monografias – Últimos resultados.** Disponível em: [http://www.investidor.gov.br/menu/Menu\\_Academico/Concurso\\_de\\_Monografia/resultados.html](http://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/Concurso_de_Monografia/resultados.html) Acesso em 30/março/2019.
- DEFESA, Ministério da. **Concurso de Monografias sobre Defesa Nacional.** Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/ensino-e-pesquisa/defesa-e-academia/concurso-de-monografias> Acesso em 30/março/2019
- DEFESA, Ministério da. **Política Nacional de Defesa. Estratégia Nacional de Defesa.** 2012. Brasília-DF. Disponível em: [https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/END-PND\\_Optimized.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf). Acesso em 19/mai/19.
- DESCARTES, René. **O Discurso do Método.** Tradução disponível em: <http://www.netmundi.org/home/wp-content/uploads/2015/06/O-Discurso-do-metodo.pdf> Publicado originalmente em 1637, e de domínio público. Acesso em 30/março/2019.
- DESIDÉRIO, Mariana e SOUZA, Beatriz. **Quanto cada candidato à presidência gastou na campanha.** 13/set/2016. in. Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/quanto-cada-candidato-a-presidencia-gastou-na-campanha>. Acesso em: 19/mai/19.
- DUBEUX, Ana e ROTHENBURG, Denise. **'Bolsonaro está no meio de um furacão', diz ex-presidente José Sarney.** in: Correio Braziliense de 19/mai/2019. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2019/05/19/interna\\_politica,755795/bolsonaro-esta-no-meio-de-um-furacao-diz-ex-presidente-jose-sarney.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2019/05/19/interna_politica,755795/bolsonaro-esta-no-meio-de-um-furacao-diz-ex-presidente-jose-sarney.shtml). Acesso em 19/mai/19.
- ENAP, Cadernos. **Gestão de recursos humanos no setor público, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos - Descentralização/pacto federativo - Redefinição do papel do Estado.** Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3575>. Acesso em 19/mai/109. ENAP, v.1 n.1. Brasília : ENAP, 1993.
- FERREIRA, Marcelo Costa. **Os Processos Constituintes de 1946 e 1988 e a definição do papel do Congresso Nacional na Política Externa Brasileira.** in: Revista Brasileira de Política Internacional. 53 (2): 23-48, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v53n2/02.pdf>. Acesso em 19/mai/19.
- FOLHA de SP. **Ricardo Salles exonera 21 dos 27 superintendentes regionais do Ibama.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ambiente/2019/02/ricardo-salles-exonera-21-dos-27-superintendentes-regionais-do-ib.shtml> . Acesso em 30/março/2019.



FOLHA, de São Paulo, **Editorial “Em defesa da Lei”**, 2 de abril de 1964. Disponível em <https://acervo.folha.com.br/index.do> e em [http://www.wirelessbrasil.org/bloco\\_cidadania/secoes/acervo\\_1964/acervo\\_1964\\_02\\_abr.html](http://www.wirelessbrasil.org/bloco_cidadania/secoes/acervo_1964/acervo_1964_02_abr.html) Acesso em 30/mar/2019.

FOLHAPRESS. **Mourão Critica Despetização de Onyx: 'Tem Que Saber Dosar a Coisa'**. 10/jan/2019. Disponível em <http://www.24brasil.com/entretenimento/mourao-critica-despetizacao-de-onyx-tem-que-saber-dosar-a-coisa/386597-noticias>. Acesso em 30/mar/2019.

G1. **Em Barretos, Bolsonaro promete atacar 'indústria da multa' no campo e diz que PSDB 'nunca foi' oposição ao PT**. 25/ago/2018. Disponível em <https://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2018/08/25/em-barretos-bolsonaro-promete-atacar-industria-da-multa-no-campo-e-diz-que-psdb-nunca-foi-oposicao-ao-pt.ghtml>. Acesso em 1º/mai/2019.

GLOBO, Jornal da. **Lott, o general que garantiu a posse do presidente eleito JK e do vice Jango**. Republicação de fatos históricos em 10/nov/2015. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/lott-general-que-garantiu-posse-do-presidente-eleito-jk-do-vice-jango-18010063>. Acesso em 19/mai/19.

GLOBO, Jornal da. **No auge da Guerra Fria, crise dos mísseis nucleares assusta o mundo em 1962**. Republicação de fatos históricos em 25/jul/2013. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/no-auge-da-guerra-fria-crise-dos-misseis-nucleares-assusta-mundo-em-1962-9188114>. Acesso em 19/mai/19.

GLOBO, Jornal da. **Revoltas de Jacareacanga e Aragarças contra JK ameaçaram a democracia**. Republicação de fatos históricos em 05/fev/2016. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/revoltas-de-jacareacanga-aragarcas-contra-jk-ameacaram-democracia-18621865#ixzz5pLDIKrFI>. Acesso em 19/mai/19.

GOMES, Luis Flavio. in. JusBrasil. **Cleptocracia matou Nova República**. 16/mar/2015. Disponível em <https://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/173949819/cleptocracia-matou-nova-republica>. Acesso em 19/mai/19.

GUIDO, Maria Cristina et. all. Geisel, Ernesto in: FGV, CPDOC - Atlas Histórico do Brasil. 1988. Disponível em: <https://atlas.fgv.br/verbete/2304>. Acesso em 19/mai/19.

GULLINO, Daniel. **Percepção da corrupção no Brasil é a pior desde 2012, aponta Transparência Internacional**. 29/jan/2019. Disponível em <https://oglobo.globo.com/brasil/percepcao-da-corruptao-no-brasil-a-pior-desde-2012-aponta-transparencia-internacional-23409761>. Acesso em 19/mai/19.

HIRATA, Taís. **Governo Bolsonaro não blindo Ministério de Minas e Energia contra influência política, dizem analistas**. 17/jan/2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/01/governo-bolsonaro-nao-blinda-ministerio-de-minas-e-energia-contra-influencia-politica-dizem-analistas.shtml>. Acesso em: 19/mai/19.

HOLANDA, Nilson. **O contexto da criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental - Vol. 4, No 1 - Jan/Jun 2005.

KAFRUNI, S.; e HESSEL R. **TCU vê salários imorais em estatais**. Disponível em: <http://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/tcu-ve-salarios-imorais->

- em-estatais/. 17/06/2017. Acesso em 30/março/2019.
- LEITE, Antônio Dias. **A Energia do Brasil**. Editora Nova Fronteira S. A. 1997.
- LUCHETE, Felipe. **Filantropia Suspeita: STF publica acórdão que proíbe financiamento eleitoral por empresas**. in: Consultor Jurídico. 5/mar/2016. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-mar-05/stf-publica-acordao-proibe-financiamento-eleitoral-empresas>. Acesso em: 19/mai/19.
- MACIEL, Felipe **Projeto levará para presidenciais indicação de mulheres para comandar o MME**. Disponível em: <https://epbr.com.br/projeto-levara-para-presidenciais-indicacao-de-mulheres-para-comandar-o-mme/> Acesso em 30/março/2019.
- MANO, Maíra Kubík. **Justiça reconhece fraude na privatização da Vale do Rio Doce**. Revista Fórum. 12/jun/2013. Disponível em: <https://www.revistaforum.com.br/justica-reconhece-fraude-na-privatizacao-da-vale-do-rio-doce/>. Acesso em 19/mai/2019.
- MATA, Zona da. **Após mobilização de eleitores de Bolsonaro, Santa Casa de Juiz de Fora recebe mais de R\$ 1,3 milhão em doações**. 10/dez/2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2018/12/10/apos-mobilizacao-de-eleitores-de-bolsonaro-santa-casa-de-juiz-de-fora-recebe-mais-de-r-13-milhao-em-doacoes.ghtml>. Acesso em 19/mai/19.
- MAZUI, Guilherme. **Onyx anuncia exonerações de todos os comissionados para fazer 'despetização' da Casa Civil**. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/01/02/onyx-anuncia-exoneracoes-de-comissionados-para-fazer-despetizacao-da-casa-civil.ghtml> Acesso em 30/março/2019.
- MELO, Joao Cesar, **Sobre a militância socialista que se disfarça de “classe artística” e “movimento social”**. <http://www.ilisp.org/artigos/sobre-militancia-socialista-que-se-disfarca-de-classe-artistica-e-movimento-social/>. Acesso em 30/mar/2019.
- MORAES, Marcelo de. **Bolsonaro: “Serei o candidato da direita à Presidência em 2018”**. in: Estadão. 30/out/2014. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/marcelo-moraes/2014/10/30/bolsonaro-serei-o-candidato-da-direita-a-presidencia-em-2018/>. Acesso em: 19/mai/19.
- MPOG. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais** / Min. do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Vol.21 n.249, Janeiro de 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/BEP> Acesso em 30/março/2019.
- OLIVEIRA, Nelson do Vale. **O amadorismo como traço distintivo da burocracia federal brasileira**. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18548/1/2009\\_NelsondoValeOliveira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18548/1/2009_NelsondoValeOliveira.pdf) Acesso em 30/março/2019. Tese de doutorado. UnB, 2009
- PATZLAFF, Airton Carlos, et. all. **Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública**. in. PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP. ISSN 1984-4352 Macapá, v. 8, n. 2, p. 09-36, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/download/1796/airtonv8n2.pdf>. Acesso em 19/mai/19.
- PLANALTO, Palácio do. **Legislação Histórica**. 2019. Disponível em:

<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-historica>. Acesso em 19/mai/19.

PRESIDENCIA, Biblioteca da. Ex-Presidentes. 2019. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes>. Acesso em 19/mai/19.

REPORT, Decision. in. Assespro – RS. **Inteligência artificial, um aliado da área fiscal**. 4/jan/2017. Disponível em: <http://www.assespro-rs.org.br/inteligencia-artificial-um-aliado-da-area-fiscal/>. Acesso em 19/mai/19.

SANTOS, G. A. G. et. all. **Porque as tarifas foram para os céus? Propostas para o setor elétrico brasileiro**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 29, P. 435-474, Jun. 2008. Disponível em: Acesso em 19/mai/2019.

SECTEC, Assessoria de Comunicação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Profissional e Tecnológica. **Sectet inicia o projeto “Sextas com Ciência”**. Disponível em: [www.sectet.pa.gov.br/noticias/sectet-inicia-o-projeto-“sextas-com-ciencia”](http://www.sectet.pa.gov.br/noticias/sectet-inicia-o-projeto-“sextas-com-ciencia”) 22/01/2018. Acesso em 30/ma/2019.

SEGUNDO, Último. **José Dirceu vira réu pela 3ª vez na Lava Jato após condenação no Mensalão**. 21/fev/2018. Disponível em <https://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2018-02-21/jose-dirceu-lava-jato.html>. Acesso em 19/mai/2019.

SENADO Federal, Anais do. Livro 1, 1962 (a). **2ª Sessão da 4ª Sessão Legislativa da 4ª Legislatura, em 19 de março de 1962**. Pág. 56. Disponível em [https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP\\_AnaisRepublica.asp](https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP_AnaisRepublica.asp). Acesso em 30/mar/2019.

SENADO Federal, Anais do. Livro 2, 1961 (a). **3ª e 4ª Sessão da 2ª Sessão Legislativa da 4ª Legislatura, em 2 e 3 de março de 1961**. Págs. 42 e 60-62. Disponível em [https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP\\_AnaisRepublica.asp](https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP_AnaisRepublica.asp). Acesso em 30/mar/2019.

SENADO Federal, Anais do. Livro 3, 1962 (b). **40ª Sessão da 4ª Sessão Legislativa da 4ª Legislatura, em 22 de maio de 1962**. Pág. 214. Disponível em [https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP\\_AnaisRepublica.asp](https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP_AnaisRepublica.asp). Acesso em 30/mar/2019.

SENADO Federal, Anais do. Livro 4, 1961 (b). **35ª Sessão da 3ª Sessão Legislativa da 4ª Legislatura, em 5 de maio de 1961**. Pág. 138. Disponível em [https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP\\_AnaisRepublica.asp](https://www.senado.leg.br/publicacoes/anais/asp/RP_AnaisRepublica.asp). Acesso em 30/mar/2019.

SENADO FEDERAL. **Substitutivo da Câmara dos Deputados nº 150, de 2006, ao Projeto de Lei do Senado nº 150, de 2006**. 23/mai/2006. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/109765>. Acesso em 19/mai/19.

SENADO, Agência . **Senado analisa ampliação de atribuições do vice-presidente da República**. 11/mar/2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/03/11/senado-analisa-ampliacao-de-atribicoes-do-vice-presidente-da-republica>. Acesso em: 19/05/19.

SILVA, Gabriel Cassar de Barros. **A Influência do marketing político nas eleições presidenciais brasileiras. Análise das vitórias de Fernando Henrique Cardoso e Lula, de 1994 a 2006**. Rio de Janeiro, 2016.

Disponível em <https://pantheon.ufri.br/bitstream/11422/5902/2/GSilva.pdf>. Acesso em 19/mai/2019.

SIMÕES, Eduardo. **Lula ganha prêmio internacional por contribuir no combate à fome.** 21/jun/2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/06/lula-ganha-premio-internacional-por-contribuir-no-combate-a-fome.html>. Acesso em 19/mai/2019.

SIQUEIRA, Carol. **Eleição de 2018 será a primeira disputa com fundo público para campanhas.** in. Câmara dos Deputados. 22/jan/2018. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/551780-ELEICAO-DE-2018-SERA-A-PRIMEIRA-DISPUTA-COM-FUNDO-PUBLICO-PARA-CAMPANHAS.html>. Acesso em 19/mai/19.

SOUTO, Luiza. **Cargos de confiança custam R\$ 3,5 bi por mês, aponta TCU.** in: O Globo Brasil. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/cargos-de-confianca-custam-35-bi-por-mes-aponta-tcu-19383152>. Acesso em 19/mai/19.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro.** Editora Best Seller. Trad. Marcelo Schild. 2011.

TCU, Acórdão. **Acórdão TCU 3.194/2016, Processo 13.629/2016 Plenário.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/> 2016 – buscar pelo número do Acórdão ou Processo. Acesso em 19/mai/19.

TEMPO – da Redação. **Eleições 2014. Dilma critica Aécio e Campos por proposta de redução de ministérios.** 10/ago/2014. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/capa/pol%C3%ADtica/dilma-critica-a%C3%A9cio-e-campos-por-proposta-de-redu%C3%A7%C3%A3o-de-minist%C3%A9rios-1.897747>. Acesso em 30/março/2019.

TSE. **Jurisprudência / Julgados Históricos / Collor.** 2008. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/jurisprudencia/julgados-historicos/collor>. Acesso em 19/mai/2019.

UFAM Universidade Federal do Amazonas. **Nepecab realiza 'Sexta.Com.Ciência' no dia 19.** Disponível em <https://ufam.edu.br/eventos/8937-nepecab-realiza-sexta-com-ciencia>. Acesso em 30/mar/2019.

UOL. **Biografias.** 2019. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/biografias/>. Acesso em 19/mai/19.

URIBE, Gustavo, et. all. FOLHAPRESS. **Ministérios não devem seguir critério da Casa Civil de 'despetização'.** 8/Jan/2019. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/01/ministerios-nao-devem-seguir-criterio-da-casa-civil-de-despetizacao.shtml> e <https://www.msn.com/pt-br/noticias/politica/minist%C3%A9rios-n%C3%A3o-devem-seguir-crit%C3%A9rio-da-casa-civil-de-despetiza%C3%A7%C3%A3o/ar-BBRZf0B>. Acesso em 30/mar/2019.

ZAIA, Cristina. Valor Econômico. **Bolsonaro diz que é missão “fazer a limpa” no Ibama e ICMBio.** 29/abr/2019. Disponível em <https://www.valor.com.br/politica/6231319/bolsonaro-diz-que-e-missao-fazer-limpa-no-ibama-e-icmbio>. Acesso em 1º/mai/2019.

ZOVATTO, Daniel. **Financiamento dos partidos e campanhas eleitorais na América Latina: uma análise comparada.** Out/2005. Opin. Publica vol.11 no. 2 Campinas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/op/v11n2/26417.pdf>. Acesso em 19/mai/2019.