



Presidência da República
Casa Civil
Secretaria de Administração
Diretoria de Gestão de Pessoas
Coordenação – Geral de Documentação e Informação
Coordenação de Biblioteca



BIBLIOTECA DA

PRESIDÊNCIA

DA REPÚBLICA

Discurso na reunião de apresentação do sistema de gerenciamento do programa Brasil em Ação

PALÁCIO DO PLANALTO, BRASÍLIA, DF, 23 DE OUTUBRO DE 1996

Ministro, obrigado pela sua concisão, porque, na verdade, eu, hoje, sem querer, já inaugurei o Programa, não é? Sabe que isso dá sorte, quebrar um copo? Ontem eu estava na Nunciatura Apostólica, cercado de cardeais. Hoje, infelizmente, o único cardeal aqui é o Clóvis. Se fosse de verdade, eu pediria que aproveitasse essa água para benzer o Programa.

De toda forma, acho que é um bom sinal, sinal de que estamos vendo as coisas com clareza – a água é limpa – e que, pouco a pouco, o Brasil vai tomando consciência das transformações que estão ocorrendo, por meio não só da sociedade, mas do próprio Estado.

Só para reforçar as palavras do Ministro Kandir: quando nós assumimos o Governo, propusemos uma coisa chamada gerenciamento matricial, a forma de coordenação matricial. Não faltou quem utilizasse a expressão para, enfim, dizer que isso daria confusão, porque a tradição é vertical, porque não há hierarquia verticalizada.

Pois bem, nesses dois anos, temos provado que essa forma de gerenciamento, através das câmaras, tem sido muito positiva; em primeiro lugar, porque leva a uma interação efetiva entre os ministros –

há uma coordenação que o Ministro Clóvis, da Casa Civil, exerce nessas câmaras, e eu, quando posso, participo de algumas dessas reuniões para me informar desse mecanismo. Acredito que isso quebra, justamente, a tradição brasileira do isolamento burocrático e do enquistamento político nesse isolamento burocrático.

Aqui, de alguma maneira, as pessoas são obrigadas a discutir, porque vêm à câmara e têm que discutir. Pouco a pouco, cria-se um clima que permite, realmente, a crítica franca, sincera, com a condição de que essa crítica fique limitada àquele âmbito, porque, senão, passa a deixar de ser crítica para ser argumento utilizado por terceiros para *desmoralizar* os argumentos que, muitas vezes, são meramente ocasionais e significam, não uma posição contra uma política, mas, simplesmente, uma correção de rumo, que é necessária. Qualquer governo moderno, hoje, sabe que ou ele tem capacidade de corrigir o seu rumo, tem liderança suficientemente tranqüila para aceitar as críticas, ou ele fracassa.

Nós mudamos, portanto, o sistema de coordenação das reuniões entre os Ministros; não só entre os Ministros, porque, muitas vezes, essas câmaras têm a presença de altos funcionários – secretários executivos e técnicos – ou de quem seja necessário chamar para que as coisas caminhem. As nossas reuniões de Ministério, que se realizam, agora, com menos frequência – na verdade, a idéia era de reunir uma vez por mês e agora, quem sabe, a cada dois ou três meses –, passam a ser reuniões de outra natureza.

De novo, o espírito é de abertura total, tanto assim que faço as reuniões na Granja do Torto, seguidas de um almoço, para que as pessoas se sintam mais à vontade, porque acho que o respeito e a eficiência não têm nada a ver com formalismo burocrático: têm a ver, realmente, com a capacidade de motivação, que Vossa Senhoria acabou de mencionar, aqui – com uma condição fundamental: que as coisas caminhem.

Pois bem, as coisas estão caminhando. É claro que há diferenças entre gerenciar uma estrada e gerenciar o Pronaf ou o Programa do Leite, nas áreas sociais. São mais delicados os problemas da área

social, no que diz respeito ao gerenciamento, porque as metas, muitas vezes, dependem da reação da própria sociedade, e essa reação nem sempre se faz da maneira como se anteviu. É preciso, então, modificá-lo. É claro que a natureza tem lá as suas reações, mas são reações, digamos, desse ponto de vista, mais passivas diante da vontade política de fazer uma estrada ou de construir uma barragem.

Então, são processos diferentes. Nós não queremos confundi-los, porque sabemos perfeitamente – está aqui no projeto Brasil em Ação, no conjunto de projetos –, que essas diferenças estão recolhidas.

Agora nós estamos dando um novo passo. Estes 42 projetos não constituem o conjunto das ações do Governo. O Governo tem muitas outras ações, tão ou mais importantes do que as que estão aqui, nestes 42 projetos. Por exemplo, toda a questão da política econômica, propriamente dita, não cabe neste tipo de programa – só para mencionar o mais óbvio –, assim como algumas ações, na reforma do Estado, que são da maior importância: não estão aqui, porque são de outra natureza.

Portanto, não vamos pensar agora que a ação do Governo é esta. Não. Isto aqui é parte da ação do Governo. Por que, então, estamos chamando a atenção para estes 42 projetos? Porque eles são projetos de alcance regional, de impacto nacional e estruturadores da economia e da sociedade brasileira. Quer isso dizer que os outros não são? Não. É que os outros são, digamos assim, condições necessárias para que isso ocorra.

Se não houver uma política econômica bem dirigida, se não tivermos condições de crescimento da economia, é claro que estes projetos não terão, também, condição de êxito. Há, pois, uma relação entre esses distintos níveis da ação governamental.

Para que a sociedade acompanhe – como disse bem o Ministro Kandir –, chamamos a atenção para alguns destes programas, e uma boa parte deles é de ordem social. Aqui temos, basicamente, dois tipos de projeto: projetos estruturadores, de infra-estrutura econômica, o que implica transportes, energia, telefonia e por aí vai; e projetos para modificar a condição de vida do povo brasileiro – e aí

vão a reforma agrária, a questão, da valorização do professor, a questão da nutrição, da mortalidade infantil e do emprego.

É claro que há perspectivas incorporadas em cada um destes projetos, como, por exemplo, o meio ambiente. Hoje em dia, não se pode tomar nenhuma decisão que já não seja embasada pela idéia do respeito às questões ambientais. Então, isso passa por aí. Aqui estão projetos dessa natureza, que vão mudar a conformação da sociedade brasileira. Irrigação, que é fundamental, aqui está contemplada. E assim vai.

Bom, isso mostra que o Brasil está caminhando, crescentemente, no sentido de motivar a sociedade e o próprio Governo para a realização destes programas, de integrar esforços para que estes programas possam dar certo. De alguma maneira, nós já estamos fazendo aquilo que o Ministro Bresser prega todos os dias, que é a reforma do Estado.

A reforma do Estado não se resume à reforma da Administração, que está no Congresso. Essa é fundamental. E, repito aqui, para que, pelo menos, de tanto eu repetir, se consigne: eu não cedi coisa nenhuma na reforma do Estado nem vou ceder na reforma da Administração. O Governo, naturalmente, num regime democrático, depende do que o Congresso faça, mas a proposta do Executivo lá está, e nós vamos batalhar por ela, e não por outras propostas.

Pois bem, isso é uma parte importante da reforma do Estado. Mas – são as modificações nas práticas do relacionamento do Governo com a sociedade, a transparência, a porosidade do aparelho do Estado, para que a sociedade civil possa influir nele, independentemente, muitas vezes, dos condutos políticos, para que possa haver uma relação mais direta da sociedade com os processos que estão em curso.

Isso é visível no SUS, na questão do Ministério da Saúde. Também é visível na educação, em que os programas são todos dessa maneira. Estamos tentando aprovar, agora, uma Lei das Águas, que dará às bacias, também, uma participação dessa mesma natureza. Ou seja, estamos modificando, realmente, o relacionamento da sociedade com o Estado, da burocracia com o Governo e do Governo com a sociedade; e assim por diante. Evidentemente, por fim, temos que

melhorar, no aspecto gerencial, nosso desempenho, e este programa é feito para melhorar o desempenho.

Só num aspecto acho que o Ministro Kandir se equivocou. Quando ele disse que aqui tem uma parte que é reservada ao Governo. Pode ter certeza de que isso vai estar nos jornais todos os dias, porque chamou a atenção. Aí nós vamos ter, evidentemente, transparência maior, mesmo que não queiramos. Acho que temos que nos acostumar com esses fatos, com certa tranqüilidade. Evidentemente há níveis de reserva e de restrição em toda ação de Estado, mas estamos indo, real e gradativamente, para um sistema de transparência democrática, digamos assim, em que até as deficiências vão aparecer e, principalmente, a deficiência do Presidente, porque acho que é a que mais chama a atenção. Mas não tem importância, para isso é que fomos eleitos.

De qualquer forma, eu queria agradecer. Acho que estamos dando um passo grande no sentido desse tipo de gerenciamento. O Ministro Kandir explicou bastante bem que os gerentes não substituem secretários executivos nem substituem ministros. Seria impensável. É apenas o responsável, diante do ministro, para que as coisas possam acontecer. É o repositório da informação mais *up to date*, que está mais presentemente ali.

Acho que é fundamental, portanto, que os secretários executivos participem ativamente desse processo, os ministros, diretamente, juntos com os secretários executivos e os secretários em geral. Quer dizer, um Governo só funciona quando o conjunto do Governo funciona. Um Governo não funciona se um pedacinho dele está bem e o outro não vai muito bem.

Também não tenho o dom da síntese. Vou terminar e, ao terminar, agrego mais uma reflexão. Nós pensamos muito, no início do Governo, em uma maneira de produzir as alterações que estamos produzindo e como levar à definição de objetivos que pudessem ser rapidamente executados. O modelo disponível no Brasil era o Plano de Metas do Juscelino Kubitschek.

A decisão tomada naquela época foi de criar, paralelamente à estrutura burocrática, um conjunto de pessoas que, respondendo

diretamente à Presidência, teriam capacidade executiva motivada, e os resultados seriam imediatos.

Naquele momento, o Brasil não dispunha de uma burocracia, de uma tecnoburocracia da qualidade da que dispõe hoje. Era preciso, realmente, contornar – nem contornar: criar, de modo rápido, um mecanismo, que foram os grupos de trabalho e os grupos executivos. Bem, a situação do Brasil hoje é outra. Nós não podemos seguir o mesmo caminho, porque seria desconsiderar um avanço de dezenas de anos, que foi a constituição, no aparelho do Estado, de uma capacidade técnica e administrativa muito elevada.

Então, não escolhemos o caminho da criação dos grupos executivos, nem isto aqui é a repetição daquele caminho. Pelo contrário, este passo que estamos dando é o aperfeiçoamento de um sistema de Governo que reconhece, na estrutura formal do Estado, a capacidade de implementar as decisões para chegar aos objetivos.

Nós estamos criando, digamos, um instrumento a mais dentro da estrutura de Estado e não fora dela, não paralela à estrutura de Estado, porque reconhecemos que, no Brasil de hoje, dispomos de uma capacidade instalada dentro do Executivo, do Governo, e o que temos que fazer é motivá-la e fazer com que ela caminhe bem.

Dito isso, Senhores Ministros, também quero lhes dizer que, terminada essa fase, agora, da reforma administrativa que estamos discutindo no Congresso, nós vamos precisar passar à fase ativa de valorização do funcionário. Governo que tem um bom desempenho é governo que reconhece os seus funcionários, é governo capaz de motivar os funcionários para uma ação, que não há de ser só corporativa, porque essa já cansou, mas uma ação motivada e uma ação que encontre reconhecimento na Nação, no País.

Acho que, uma vez terminada essa etapa em que estamos nos batendo, temos que passar para uma outra etapa, a de carreiras, de valorização do profissional, da capacidade de distinguir, dentro da burocracia, o desempenho, de retribuir o desempenho até mesmo financeiramente, de acabar com essa visão homogênea, que homogeneamente tudo vai mal – a verdade é essa. Com a idéia de proteger

todo mundo, não se protegeu ninguém. Acho que o Ministro Bresser passará essa fase, digamos, de treinamento do funcionário, de motivação do funcionário, de correção das questões salariais, não com essa visão homogeneizadora, que leva a não haver dinheiro para nada, mas com uma visão objetiva de retribuir adequadamente àqueles que se desempenham bem.

Acho que temos aí, nos próximos dois anos, tempo pela frente para que, se o Congresso realmente aprovar as medidas tanto na Previdência quanto na reforma administrativa, que estamos propondo — desde que continuemos numa rota de crescimento econômico e de maior racionalidade nas decisões governamentais —, possamos passar, nesta segunda fase do Governo, a uma visão de como a máquina funciona, e que não seja meramente negativa. Isto aqui será um passo. O Brasil vai ver que há muita gente competente, há muito gerente capaz, na máquina do Estado, nas empresas estatais, e que é com eles que vamos melhorar a situação de vida do Brasil.

Muito obrigado aos senhores.