



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

PALÁCIO DO PLANALTO, BRASÍLIA, DF, 3 DE DEZEMBRO DE 2002

*Senhor Vice-Presidente Marco Maciel; Ministro Guilherme Dias; Doutor Jorge Gerdau Johannpeter; Agraciados; Senhoras e Senhores,*

Esta é a última vez que tenho a satisfação de, como Presidente da República, participar de uma solenidade deste tipo. E é uma verdadeira satisfação verificar as transformações havidas, no decorrer desses anos, graças ao empenho de tanta gente, ao estímulo do Doutor Gerdau, à competência do Ministro Guilherme Dias, do Doutor Martus aqui, antes dele. Graças ao entusiasmo do Ministro Clóvis Carvalho, quando era Ministro aqui, desta Casa, e de tanta gente foi possível disseminar essa visão de uma nova forma de gestão no nosso país.

Na verdade, queria, em primeiro lugar, cumprimentar aqueles que citei, os muitos que não mencionei, que também são parte desse esforço e, muito especialmente, os que estão sendo agraciados hoje, aqui. E basta ver o entusiasmo com que foram aplaudidos para verificar que o prêmio é recebido não por uma pessoa, mas por um conjunto de pessoas, que é alguma coisa que representa, efetivamente, uma vontade de melhorar, uma vontade de aperfeiçoamento.

Não vou repetir o que já foi dito pelo Ministro Guilherme Dias e, tampouco, pelo que já foi dito pelo Doutor Gerdaud, que mostraram, de uma maneira direta e clara, primeiro, o significado desse Prêmio e, segundo, como foi importante, para a administração pública brasileira, nós termos podido assimilar alguns desses conceitos que fazem com que, hoje, essa administração passe a ser respeitada. Não apenas como uma burocracia, mas como um conjunto de pessoas que servem ao país, servem à cidadania, servem aos brasileiros e aperfeiçoam, crescentemente, seus métodos de gestão e alcançam os objetivos que se propõem.

Enquanto ouvia os discursos e, normalmente, como sou o último a falar, os discursos que são preparados para mim já foram ditos por outros. Então, eu me habituei a ficar imaginando o que dizer de novo, e é sempre muito difícil, cada vez mais difícil, na medida que o tempo passa e que eu já fiz tantos discursos que tenho até vergonha de ter falado tanto, esses anos todos.

Mas tenho o prazer de lhes dizer que as transformações pelas quais o Brasil está passando e, em especial, as transformações dentro do serviço público, com essa absorção de valores novos, de formas novas de gestão, requerem, hoje, uma espécie de nova reflexão sobre “o que é ser servidor público”.

Se eu me lembro, se é que me recordo, ainda, dos livros que li há tantos anos, em que se discutia a questão da burocracia no mundo, os grandes clássicos da burocracia, de alguma maneira seria interessante de ver o que se pensava então e o que se faz hoje, o que se pensa hoje.

Talvez, na minha área de sociólogo, o autor que mais tenha discutido a questão da burocracia seja um alemão chamado Max Weber. E Weber tem estudos clássicos sobre a burocracia. E a burocracia faz parte da formação do Estado, do Estado moderno, do jogo político. Os políticos, também, dependem, sempre, de um séquito de pessoas que, quando assumem as posições de mando, quando vão para o Governo, muitas vezes se instalam no Governo e formam uma certa burocracia.

Mas, há características específicas do que Weber chamava - isso, no começo do século XX - de “burocracia moderna”, para a época. A burocracia moderna era aquela que permitia uma decisão racional, baseada

em princípios abstratos, impessoais e que davam um fundamento racional legal ao exercício do poder. E, nesse sentido, não haveria a possibilidade nem de democratização, nem do comando legítimo de uma ordem democrática, que não fosse baseada na burocracia.

Mas, essa burocracia era considerada, também, como uma coisa que tinha características próprias, além de ser o fundamento que sustentava a legitimidade da decisão do governante. O governante não democrata não precisava ter sustentação na sua decisão, de forma legítima. Ele queria porque queria e impunha, e acabou.

E havia várias formas - não vou entrar nesses detalhes da sociologia política. Mas, uma vez instalada uma ordem formal, democrática, legal, havia, também, a constituição de um corpo especializado de servidores. Esses é que, tecnicamente, eram chamados os burocratas, não no sentido pejorativo, mas no sentido das pessoas que dispunham de um saber especializado e específico.

E, com o passar do tempo, bastava ver a burocracia prussiana, na Alemanha, o que aconteceu é que esse saber foi ficando cada vez mais complexo. E, de alguma maneira, as pessoas como que sofisticavam a complicação, de modo que só os especialistas podiam dizer se era possível ou não dar uma ordem, ou atender a um pleito. E, até hoje, em parte, é assim. Em parte, os governantes dependem de uma opinião especializada, técnica e, muitas vezes, muito complicada.

E quando essa burocracia se fundiu nos países de tradição ibérica, a complicação cresceu muito. Cresceu muito, porque a tradição de um certo estilo de direito permitiu ainda maior elaboração de regras e os especialistas nessas regras passaram a deter um certo poder, um poder burocrático, que, muitas vezes, se contrapunha ao poder do chefe, ao poder do rei, ao poder do presidente, do governador, de quem seja. E começamos a criar intérpretes dessas regras burocráticas. E elas passavam quase a ter um caráter secreto, de sigilo. Só para quem realmente entendia muito. E quem de nós não conhece os pareceres complicadíssimos? E, ainda, no final, para mostrar que não são tão absolutos assim, põem “s.m.j.”, “salvo melhor juízo”. E era muito difícil ter melhor juízo

do que aquele, porque o juízo vinha encadernado em pareceres e mais pareceres, etc., etc.

Bom, isso, na verdade, apesar desse aspecto de complexidade, de especialização, de quase um comando sigiloso, era e continua sendo fundamento de uma ordem democrática. Claro que nem sempre - o mandarinato chinês era muito complexo também e, de alguma maneira, se organizava assim. O sultanato, também. Enfim, há muitas formas. Mas, na medida em que temos uma ordem mais aberta, eleita, etc., etc., de alguma forma, houve uma espécie de contraposição entre a legitimação que é dada por tantas regras e a dificuldade de se entender as regras, de tal maneira que aí também começou o poder a tornar-se um tanto opaco.

E, de qualquer forma, os que pensavam, no começo do século passado, sobre essas questões, tinham até um certo receio da expansão do poder burocrático. Não nos esqueçamos de que quando esse poder burocrático assumiu uma forma mais ideológica, com a vitória do partido comunista na antiga Rússia e a formação da União Soviética, quando isso aconteceu, esse poder burocrático tornou-se extremamente mais complexo ainda, um aparato de partido, um aparato de Estado vinculado com o aparato de partido, que, de alguma maneira, põe em risco aquilo que havia sido o seu objetivo, quer dizer, garantir a transparência, garantir, efetivamente, que haja uma base legítima para a tomada de decisão.

Então, como é que se recupera o poder legítimo, diante dessas máquinas que foram sendo criadas a partir dessa necessidade mesmo da organização complexa e burocrática? Sabe-se - algumas das expressões cunhadas para expressar isso se tornaram famosas. Em certas circunstâncias, só mesmo um poder com algum carisma, algum maná, um poder do tipo carismático é que pode quebrar a ordem burocrática, que pode talvez restabelecer uma ligação mais direta entre o governante e o governado. Mas sabe-se também dos riscos advindos dessas formas de poder carismático, que podem se tornar outra vez unipessoais e podem ser a negação de tudo aquilo para que se criou a burocracia.

Há outra maneira de ter visão de contraposição a esse poder burocrático, visto não só por Weber, mas por outros autores, quase todos alemães - o mais notável deles chamava-se Sombart - que era o chamado poder do empresário, que, em alemão, se o Doutor Jorge Gerdau me permite o meu péssimo vocabulário, é *unternehmer*, que é o sujeito que, pela sua capacidade de intuição, de comando, de inovação, se contrapõe ao poder burocrático. E, durante muito tempo, se discutiu dentro da empresa - não é nem só no setor público; na empresa - essa quase que contradição entre os gerentes e o empresário. E o empresário quebra a norma, quando ele inova. Ele tem o poder para quebrar a norma. Então, ele inova.

Bom, esses conceitos são muito interessantes, muito bonitos, mas são totalmente históricos. Nós estamos assistindo aqui, de alguma maneira, ao oposto disso. Nós estamos vendo que a burocracia moderna, hoje, busca transparência, ela busca estar baseada na inovação. E ela se opõe à renovação a partir, pura e simplesmente, de uma qualidade pessoal do chefe, que seja carismática ou que seja pela inovação. Ela procura ser um trabalho que deriva do conjunto, de uma equipe e da capacidade que essa equipe tem de, em competição, criar condições que levem à melhoria dos serviços.

Em vez de ser alguma coisa que se fecha, como a velha burocracia, é alguma coisa que tem que ser aberta, para que permita que haja a compreensão por parte, não apenas dos membros da equipe, mas por parte daqueles a quem os resultados do trabalho vão ser destinados, que é o beneficiário, que é o cidadão, e assim por diante.

De modo que nós somos parte desse movimento de renovação. Certamente, algum sociólogo que não tenha, hoje, que se distrair como Presidente da República, deverá ter-se ocupado dessa matéria com mais propriedade do que eu, neste instante, ou deverá ter formulado uma série de outras teorias mais adequadas, para fazer o traçado histórico entre o velho conceito de burocracia e de gestão e o novo conceito de burocracia e de gestão.

Mas, o fato é que isso é o que está acontecendo. O que está acontecendo, agora, é que se introduziu, no coração das organizações públicas

- das privadas também, porque também se burocratizaram - a noção de competitividade, a noção de trabalho em equipe e a noção de inovação, dentro desse novo contexto.

E eu estou assistindo a isso aqui, no Brasil, nesses anos. À formação crescente de uma prática nova na administração. E tudo o que é inovador custa muito trabalho e tem forte oposição. Quem pensa que a inovação é aplaudida, se engana. A inovação põe a perigo os que não estão nela. E têm medo. E, por ter medo, reagem contra e se fecham.

Então, há todo um trabalho de socialização, todo um trabalho didático, para fazer com que a inovação se rotinize e, portanto, passe a ser o oposto do que ela era. Em vez de ser inovação, passa a ser rotina. Mas, até que a inovação vire aceita por todos e se rotinize, a inovação encontra uma certa resistência.

Os que trabalhamos no Governo, e os que trabalhamos na empresa, também, sabemos o quanto se cria de resistência à inovação e o quanto para mudar essas práticas, já práticas administrativas, é um processo longo, é um processo penoso.

O Ministro Guilherme Dias mencionou de passagem, aí, que nós temos, hoje, um sistema de mérito sendo progressivamente introduzido na administração pública. Mas, diariamente, nos jornais, se vê contestação a isso. Ouve-se dizer: "O Governo nunca aumentou o salário dos funcionários." Não é verdade. O Governo, ao aumentar o salário dos funcionários, diferenciou e deu outros mecanismos de premiação que não estão baseados na regra geral: vale para todos. Senão que buscou valorizar certas carreiras de Estado, nelas, certos setores que estavam mais defasados. Introduziu-se formas de premiação até nas universidades, isso foi feito. Com uma imensa resistência das universidades.

Por isso que a nossa popularidade, a sua deve ser alta, mas a minha não. Porque, embora a universidade seja um lugar, por excelência, onde a inovação devia ser o cotidiano, há uma resistência enorme à inovação, mormente no que diz respeito à carreira, a salário, a essas questões.

É uma luta contínua, para introduzir dimensões novas, no processo de gestão pública, de fazer com que essas inovações possam se tornar, paulatinamente, rotineiras.

Os senhores e as senhoras são heróis desse processo. Estão participando, de forma ativa, num momento de renovação das formas de organização do serviço público no Brasil. Serviço público esse que é muito mal avaliado, muitas vezes, e muito injustamente avaliado, pelo conjunto da população e por muitos de nós. Injustamente avaliado, exatamente na medida em que não se sabe o quanto esse serviço público se está transformando e o quanto ele hoje, realmente, está avançado, em vários setores.

Aqui, nós vimos a premiação. Empresas, corporações públicas, como a Petrobras, como o Banco do Brasil, hemocentros, empresas de energia, enfim, setores muito variados da administração pública participando, os Correios e Telégrafos.

Mas não é só nas grandes corporações públicas, também na administração direta tem havido uma série de transformações e uma série de grupos que participam desse espírito de emulação.

Então, nisso está havendo uma imensa transformação. E essa transformação há de ser sustentável, por um lado, por esses programas de qualidade, que são essenciais. E, aí, nunca é demais repetir o entusiasmo do Doutor Gerdau e daqueles que trabalham, os comitês, os juízes avaliadores nesses processos, tanto no setor privado quanto no setor público, que é um conceito novo de fazer com que isso realmente se difunda. É uma tarefa importante, que tem que ser devidamente considerada.

Mas também é preciso se considerar que não se consegue essa mudança de mentalidade se não houver escolas. Nós tivemos que recriar a Escola de Administração Pública. Nós tivemos que dar mais ênfase. Já havia, na Escola de Administração Fazendária. Da mesma maneira, isso vale para a Academia de Polícia. E são muitas as instituições, para não falar das mais conhecidas, como o Itamaraty, que são escolas e que são o sustentáculo da possibilidade da modernização do país e dessa capacidade que temos que ter de não apenas o mercado se modernizar, mas a sociedade se modernizar, o Governo se modernizar e haver uma interação contínua entre os vários setores da sociedade brasileira.

De modo que acho que já falei demais e as minhas idéias estão escasseando e eu vou começar a repetir. E, para não repetir, nesse calor tão extraordinário de Brasília, que é um dos mais baixos, hoje em dia, aqui, dessa zona, porque no Rio de Janeiro está pior ainda, eu queria simplesmente reiterar, primeiro, a minha admiração pelo esforço feito. Segundo, a minha homenagem aos servidores públicos do Brasil e, sobretudo, à parte dos servidores que realmente entendeu que temos que viver um novo momento da nossa história e que esse momento é criativo e que esse momento é um momento também gratificante. E, ao ouvir as palmas que ecoavam localizadamente, segundo o prêmio era distribuído a uns ou a outros, se vê que isso é feito também com um espírito de corpo no bom sentido. Não o corporativismo mau, no sentido de não deixar que as coisas mudem, mas o corporativismo bom, no sentido de ter orgulho de trabalhar nos setores da Administração que estão avançando e que estão mudando.

Parabéns a todos vocês.