



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



**CENTRO DE TREINAMENTO DO BANCO DO BRASIL, BRASÍLIA, DF,**

**19 DE OUTUBRO DE 1999**

*Senhor Vice-Presidente da República, Dr. Marco Maciel; Meu caro Ministro Martus Tavares; Senhores Ministros de Estado; Senhora Ministra; Senhores Gerentes; Senhoras Gerentes do Avança Brasil; Senhoras e Senhores,*

Eu queria salientar uns poucos aspectos a respeito desse esforço que está sendo feito, de maneira continuada, pelo governo e sob a articulação, a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Em primeiro lugar – embora possa parecer óbvio, não o é –, o Brasil é um país que dispõe de um projeto nacional de desenvolvimento. Quantas vezes tenho ouvido que falta um projeto de desenvolvimento. Os que assim pensam estão com os olhos voltados para outra época, quando o projeto de desenvolvimento era simplesmente um conjunto de idéias articuladas, às vezes por algum intelectual brilhante, um economista, um tecnocrata, que era assumido pelo Estado como se fosse decisão da nação e, depois, se colocavam verbas públicas do Orçamento, para assegurar a consecução dos objetivos daquelas metas que ali estavam.

Numa certa época do Brasil, isso foi um passo enorme à frente, nós não dispúnhamos de formas de acumulação nas mãos da sociedade.

Nós não dispúnhamos, muitas vezes, do próprio aparelho de Estado, dos instrumentos gerenciais mais sofisticados. Nós não dispúnhamos, muitas vezes, sequer do treinamento necessário, dentro do próprio aparelho de Estado para que as coisas caminhassem. E, às vezes, foi necessário até se criar uma administração paralela. O famoso Plano de Metas do Presidente Juscelino Kubitschek é um exemplo disso. Foi necessário criar comissões *ad hoc*, porque o Estado não dispunha de instrumentos normais de gerenciamento, de promoção do desenvolvimento.

Não vou fazer nenhuma abordagem histórica, mas há vários momentos nesse processo de conceber o que é um projeto nacional. Nas épocas de maior exaltação do pensamento tecnocrático e da imposição estatal, imaginava-se que era muito fácil. Havendo isso e havendo disciplina, faz-se. E, ao fazer-se, o Brasil cresce. Isso não é mais possível hoje.

Um projeto nacional não pode decorrer de idéias brilhantes apenas. Não pode decorrer da vontade política, que seja, de quem manda no governo, de uma pessoa ou mesmo do conjunto das pessoas que mandam no governo. Tem de ser uma aspiração embasada na sociedade, que conte com a ação direta da sociedade para o desenvolvimento nacional. E tem de ser pensado em termos de situação do país como um todo, interna e externamente.

Pois bem, nos últimos anos, a sociedade brasileira – não foi o Presidente da República apenas, não foi apenas o governo – passou a definir um conjunto de expectativas, um conjunto, portanto, de motivações também que pudesse nos levar a produzir certas transformações no país. Essas expectativas, essas transformações, consciente ou inconscientemente, com graus diferentes de percepção do processo que estava ocorrendo, iam definindo o papel do Brasil, o papel do governo, o papel da sociedade civil, a articulação entre a sociedade e o governo, o papel das organizações não-governamentais nesse processo, das empresas, dos sindicatos e assim por diante, para que nós pudéssemos ter, efetivamente, um sentido de, digamos, de coordenação das ações.

Essa coordenação não pode ser pensada como uma coordenação – repito – do Estado. É muito mais ampla do que isso. É uma coordenação que, numa sociedade democrática e moderna, implica ser aceita e

assumida, embora muitas vezes – repito – sem a consciência plena do que está sendo feito, pelo conjunto da sociedade e dos agentes sociais no sentido mais amplo.

Pois bem, o Brasil em Ação foi o primeiro momento em que nós pudemos organizar, aí sim, as ações do governo, tendo em vista as expectativas que já existiam na sociedade, e dar seqüência, chamando a atenção para um conjunto de projetos, planos que estavam sendo elaborados no país, para que o Brasil pudesse desenvolver-se. Foram 42 programas. Esses 42 programas já tinham esses eixos principais, ou seja, eram programas que integravam nacionalmente o mercado e integravam o Brasil na sua circunstância geográfica e econômica. E que, portanto, fosse pensando num Brasil que fazia parte do Mercosul, da América do Sul. Era um Brasil que tinha de estar mais aberto ao comércio internacional e aos fluxos internacionais.

Selecionamos, portanto, no Brasil em Ação, alguns desses, digamos, projetos que poderiam ter esse significado. Não apenas em termos de obras físicas. Não se trata apenas das hidrovias, das rodovias, da geração de energia elétrica, dos portos, das linhas de transmissão, dos gasodutos. Tudo isso é importante, mas tratava-se, também, e isso tem a ver com as aspirações da sociedade nacional, de incluir como parte fundamental de um projeto nacional a questão social.

O Brasil em Ação incluiu a questão da saúde, a questão da reforma agrária, a questão da educação, a questão do meio ambiente, a questão da ciência e tecnologia, a questão das relações internacionais.

Pois bem. Tivemos a experiência: o Ministro se referiu a ela, alguns dos gerentes também, aqui, que nos deram a honra de expor seus pontos de vista, sua motivação, mencionaram a experiência, a vida no Brasil em Ação. Desses projetos do Brasil em Ação, muitos estão concluídos, outros estão sendo concluídos.

Posso me referir a apenas alguns, apenas para registrar. Nós fizemos o gasoduto Brasil–Bolívia, que termina no fim deste ano; a interligação de todo o sistema elétrico; a estrada que vai de Manaus à Venezuela. Já está em marcha a duplicação da Fernão Dias. Está em marcha a duplicação da BR-101, a estrada do Mercosul. Terminamos uma enorme

quantidade de fontes de geração de energia hidrelétrica. Enfim, muitos programas desses estão terminados, outros estão em fase adiantada, estão avançando.

Também na área social, muitos programas avançaram, e avançaram consistentemente. Avançaram tanto que podemos, agora, nos propor, no Avança Brasil, mais metas, também significativas. Eu me refiro e me refiro sempre à questão educacional, por exemplo. Hoje, temos 96% das crianças em idade escolar na sala de aula. Temos a distribuição da merenda escolar a 36 milhões ou 37 milhões de crianças todos os dias. E isso foi descentralizado, foi municipalizado. Fizemos com que mais de 100 milhões de livros chegassem às mãos das crianças, a tempo e a hora, coisa que não havia há tempo.

Estendemos a educação a distância através da televisão. Preparamos cursos especiais. Foi feito um plano de valorização do professor, o Fundo de Desenvolvimento do Ensino e Valorização do Magistério, o Fundef, que aumentou, sensivelmente, os salários dos professores no ensino básico nas áreas mais pobres do Brasil. E não só nelas. Eu disse isso, recentemente, numa reunião com os governadores, mencionando que houve um aumento de cerca de 50% do salário do professor da escola básica no Nordeste, quando o Governador de Santa Catarina me disse: “Olha, não é assim não. Santa Catarina também. Havia professor ganhando 35 reais.”

Isso não é mais possível, porque, agora com o Fundef, houve um aumento grande. Ou seja, eu me refiro a esse processo como uma revolução silenciosa. A mais importante transformação que está ocorrendo no Brasil é na educação. E isso foi, também, incluído no Programa Brasil em Ação.

E os efeitos são de tal natureza que, agora, no Avança Brasil temos novas metas que dizem respeito ao ensino secundário. Vamos oferecer 10 milhões de vagas até o final do ano 2002. O aumento da matrícula no segundo ciclo foi de 50% nestes últimos anos. São números, realmente, impactantes.

Pois bem. Isso significa – e me disse, ainda ontem, o Ministro da Educação, Paulo Renato Souza – no que diz respeito à educação, que

hoje temos escolas sobrando e professores também. Só não sobram por causa da repetência. Temos vagas para mais crianças e adolescentes do que a quantidade correspondente. Qual é o problema? Que por mais repetência que haja no ensino básico, ainda há muitos alunos. No momento que se regularizar o fluxo e com a tendência que existe da queda da taxa de crescimento da população, vamos ter, daqui a poucos anos, um excesso de escolas. Vai ser necessário e possível treinar mais, aperfeiçoar mais os professores, pagar melhor. Estamos fazendo, estamos construindo, hoje, as bases de uma sociedade democrática. Não uma democracia de discursos, mas uma democracia na prática, que implica informação, treinamento, exercício da liberdade concreta.

Bom, não foi só em educação. Na saúde também. Na saúde, diminuímos em 10% a taxa de mortalidade infantil nesses anos. É algo considerável. Temos a meta de continuar, no Avança Brasil, de continuar avançando. Hoje, temos, em termos globais do país, cerca de 36 mortes por 1.000 nascimentos, 3,6% é o que se tem hoje. Nossa meta é baixar isso, pelo menos, para 3%, no Programa Avança Brasil. Assim como fizemos modificações na área de educação, estamos fazendo na área de saúde. Médicos de família, agentes comunitários de saúde. Isso é uma modificação essencial, que não foi percebida nos grandes centros, mas começa a fazer efeito lá nas zonas mais pobres do país. As periferias dos grandes centros terão de passar também por esse mesmo processo.

Hoje, os agentes de saúde atendem 30% da população. Queremos que eles atendam 60% da população. Temos 3 mil e 867 equipes de saúde da família que cobrem, no conjunto, 5% da população brasileira. Em 2003, serão 20 mil equipes, beneficiando 40% da população. Isso no que diz respeito a médicos e equipes de saúde da família, agentes comunitários e médicos de família. São modificações que parecem simples – e são, talvez – mas exigem uma coordenação, um esforço continuado para que o efeito seja sentido.

Não quero cansá-los com exemplos dessa natureza, que são fruto do Brasil em Ação. Agora, estaremos dando um novo passo, com metas mais ambiciosas no Avança Brasil, para mostrar que, efetivamente, temos um conjunto de projetos integrados que não são projetos do

governo, do Estado. São da sociedade. E, como disse o ministro, não podem se realizar senão com parcerias, senão existindo, portanto, uma efetiva cooperação entre a sociedade civil e os governos e dos governos entre si, municipais, estaduais e o Governo Federal.

Mudamos o modo de encarar, portanto, esses programas no Brasil. O Brasil em Ação deu resultados, alguns dos quais mencionei aqui – e são muitos outros que eu poderia ter mencionado. Temos melhores condições para partir, como estamos partindo, para o Avança Brasil. Em todas as áreas. Na social, referi-me a alguns temas, sem esquecer da reforma agrária. Nesses quatro anos, fizemos mais do que em toda a história do Brasil, sem esquecer o programa específico de financiamento para a pequena unidade produtora familiar, que não tinha um tostão. Neste ano, são mais de 3 bilhões de reais para o financiamento das famílias que estão assentadas. Fizemos uma pequena transformação, mas que tem grandes efeitos na concepção do mundo rural, que é não deixar à parte os assentamentos e os não-assentamentos. Estamos juntando tudo isso e desenvolvendo a comunidade local. Não é só o trabalho de quem está no campo. É a criação de trabalhos rurais, não necessariamente na terra, mas ligados à produção da terra. Enfim, isso estamos modificando.

Pois bem, agora, nessa nova etapa do nosso Programa Avança Brasil, tudo isso é mais denso. Tudo isso tem mais informação, como já foi dito aqui. Tudo isso tem uma base técnica maior. Ampliamos as nossas consultas, por intermédio do BNDES, de consultoras privadas, para mostrar, no conjunto do Brasil, o que pode e o que deve ser feito. E, aí, vem a reafirmação do que disse há pouco: Feito por quem? Pelo governo? O governo não tem recursos para tanto. Não. Sinalizado pelo governo, apoiado pelo governo, eventualmente, com investimentos feitos pelo governo, mas que tenham o concurso da sociedade brasileira, das empresas, das Igrejas, dos sindicatos, enfim, do conjunto da população.

Digo dos sindicatos porque, ainda ontem, na televisão, eu estava vendo o Ministro do Trabalho – aqui está o Ministro Francisco Dornelles – lá em Recife, inaugurando um posto de orientação para emprego de uma das centrais sindicais. Financiado por quem? Pelo FAT, através

do Ministério do Trabalho. Quem vai colher o fruto imediato, ou melhor, a ação imediata tem de ser local? É uma unidade sindical. O planejamento é nosso, o recurso, também. Passa pelo governo e é transferido para essa ação.

Isso vale para tudo. Esse Plano de Valorização dos Professores não é só do professor. Ele dá recursos para fazer escola também. Não há prefeito que não esteja fazendo escola. Poucos são os que dizem de onde vêm os recursos. Mas as escolas estão sendo feitas. E o que conta para o brasileiro, para mim, como brasileiro, não é saber se o recurso foi federal, se o programa é federal. É saber que a criança está atendida na escola. E ela vai estar, crescentemente, sendo atendida na escola.

Olho para a Dra. Wanda Engel. Ainda hoje, de manhã, em um programa de rádio, estava eu dizendo que temos 130 mil bolsas para tirar crianças do trabalho penoso. Chama-se Criança Cidadã. São 130 mil. Ouço sempre uma zoeira enorme por alguns programas pequenininhos que fazem sucesso mundial. Pois bem, o programa federal de tirar crianças do trabalho penoso e dar escola atinge 130 mil. E o Avança Brasil vai dispor de 1 bilhão de reais, nos próximos anos, 3 anos, para que tiremos todas as crianças do trabalho penoso.

Em que país do mundo existe isso hoje, com esse esforço? Em que país do mundo existe um programa de reforma agrária do porte do programa do Brasil? Em nenhum. Em nenhum. São países em nossas condições, que estão em desenvolvimento, cheios de problemas. Isso não é fruto de uma questão isolada ou de uma demanda isolada ou, às vezes, até de uma reivindicação isolada. Isso é fruto de nós estarmos reorganizando o quê? A sociedade brasileira e o Estado brasileiro. Aí, é a segunda parte.

Temos – e reafirmo – um projeto nacional de desenvolvimento que não é meu, que é nosso. Estamos multiplicando as ações. Em toda parte está ocorrendo isso. Isso requer, também, que exista uma profunda reformulação do próprio Governo e do modo de o Governo atuar. E esse é o segundo aspecto importante que foi ressaltado por todos que me antecederam aqui.

Não estamos começando hoje, mas estamos, agora, ampliando aquilo que se começou seminalmente no Brasil em Ação. Essa modificação tem um alcance enorme. Primeiro, porque estamos alterando previsões seculares, de uma administração verticalizada e de Ministérios distantes. Aqui, os programas cruzam os vários Ministérios. Por isso, é fundamental o gerente. O gerente não é simplesmente o funcionário que obedece ao ministro. Ele é o funcionário indicado pelo ministro, que é de confiança do ministro. As indicações são técnicas, aqui não há indicação política de nenhuma espécie. É pela competência das pessoas. Mas o gerente tem que ser um animador e tem que ter a capacidade de articular as ações de vários Ministérios. E dos Ministérios com a sociedade. Isso é novo. Porque é o funcionário empreendedor.

Hoje, essa mentalidade de empreendimento, de arriscar, de fazer coisas novas, não é mais só de quem está fora do governo, na iniciativa privada, o empreendedor. Hoje, o empreendedor também é um empreendedor público. E isso significa que o governo, a estrutura do Estado não vai ser diminuída como alguns apressados vivem dizendo, quando falam que o governo é neoliberal. Sempre me opus a isso, porque é uma coisa sem sentido. Num país como o Brasil, temos que ter um Estado atuante, não um Estado parasita, não um Estado que suga dinheiro da sociedade. Precisamos de um Estado empreendedor também, e que ajude a sociedade a avançar.

Para isso, precisamos de um Estado mais competente, de um Estado mais motivado, de funcionários mais competentes, funcionárias mais motivadas, que façam essa articulação para que possamos não apenas manter viva a chama dos objetivos nacionais em termos econômicos, em termos de infra-estrutura, mas para que possamos, também, desenvolver uma sociedade mais solidária, portanto, menos injusta, com uma ação pública que seja capaz de diminuir as desigualdades regionais e sociais. Os programas têm esse objetivo também.

E essa mudança no modo de ação do governo é a mudança necessária para que o Estado possa responder ao desafio de uma sociedade mutável, de base tecnológica, aberta, competitiva, mas que tenha identidade própria, tenha interesses nacionais próprios.

E nossa ação tem que ser a de manter esses interesses e essas especificidades muito vivos, num momento em que o Brasil se abre – porque não tem mesmo outro caminho – à competição. Função fundamental também do Estado, função básica daqueles que têm essa visão do que é um funcionário empreendedor, e que, entretanto, não se confunde com a substituição da empresa privada pela empresa do Estado, como se a empresa do Estado pudesse, hoje, capitalizar mais do que a empresa privada. Nem significa, naturalmente, que elas desapareçam, mas significa que tudo tem que ter uma visão de risco e empreendimento, de inovação, de propor coisa nova, de articular a sociedade para avançar nessas coisas novas. E essa inovação implicou uma mudança muito profunda, está começando apenas, de articulação das decisões de governo.

Esse orçamento que está aí está ligado ao Avança Brasil. O orçamento do ano 2000 está vinculado ao Avança Brasil, e vice-versa. Portanto, não estamos tratando aqui, simplesmente, de metas abstratas. Estamos tratando de metas que tenham um caminho concreto através das verbas orçamentárias, e o orçamento indica de que maneira vão ser avaliados os programas que lá estão.

Como disse o Ministro: o recurso vai ser dado atado a programas. E o Congresso Nacional, o país, em geral, e a mídia em particular, vão ficar lá no computador vendo se é certo ou errado. E, quando estiver errado, vão reclamar e têm que reclamar mesmo. Vão estar dotados de instrumentos para verificar se, efetivamente, os recursos estão sendo aplicados da maneira que devem ser aplicados.

Isso significa que o Avança Brasil passa a ser, realmente, parte integrante do processo decisório do Congresso e do governo. O Congresso passa a se ocupar do Orçamento, como em qualquer país democrático do mundo, como a decisão mais importante de um Congresso. A mais importante é a distribuição de recursos, a alocação de recursos nas várias regiões, entre as pessoas, entre as obras. E, também, passa a ter mais noção de que o governo não inventa dinheiro, não inventa dinheiro. Quando inventa, ele mente. Ele faz um imposto sobre os pobres, que se chama inflação. O recurso está aqui. A gente apresenta ao Congresso: “Olhem, nós achamos que, com esses recursos, podemos fazer tais pro-

gramas. Estão de acordo?" Se não estiverem, ou mostrem que os recursos estão errados, se quiserem mais, ou mostrem que os programas estão errados, se quiserem outros. E podem fazê-lo. E democracia é isso. O Governo não tem que dizer: "Não. Tem que ser como eu quero". Não. Tem que ser como nós queremos. Vamos discutir. Vamos apresentar as nossas propostas, etc., etc. Agora, o Congresso sabe, ou deverá saber, que essas decisões, depois de tomadas, vão ser assim. E, aí, não adianta ter pressão política, padrinho, afilhado. Não, não. Vai ser assim. Porque, aí, a responsabilidade pública daqueles que vão executar o Orçamento é de cumprir a decisão do Congresso e a decisão do país.

Mas isso está mudando o modo de organizar o Orçamento. No futuro, vai mudar o modo de organizar a administração, os órgãos de governo e de aumentar a racionalidade dentro dos órgãos de governo. Quem sabe, amanhã ou depois, possamos ver se os Ministérios hoje existentes são necessários, se podemos cortar mais, reorganizá-los, quais vão ser as unidades efetivas de administração dos recursos.

Isso, portanto, requer a reforma do Estado. A reforma do Estado não é, pura e simplesmente, aprovar regras sobre os funcionários. A reforma do Estado implica mudar a cabeça das pessoas, dos que estão dentro e dos que estão fora do Estado. Esse passo é um passo da reforma do Estado. Estamos implementando a reforma do Estado. E em vários níveis. Tenho repetido isso à medida que criamos as agências reguladoras, por causa da privatização. Privatização sem agência reguladora é privatização selvagem. Não nos interessa. Queremos a privatização que mantém os objetivos nacionais, da sociedade. Portanto, precisamos dos órgãos reguladores, para que os efeitos da privatização sejam compatíveis com os programas que o Brasil quer.

Mudamos na parte social, porque estamos descentralizando fortemente, passando para os prefeitos, passando para os governadores e para a sociedade, criando instrumentos de controle, através dos conselhos locais, e assim por diante. Isso também é reforma do Estado. Mas, aqui, é reforma mais próxima de nós próprios, porque a reforma do Estado vai ser sentida por todo funcionário, por todo ministro e pelo Presidente da República. Acho, portanto, que são passos importantes.

Então, primeiro, temos um projeto nacional. Segundo, temos uma reforma muito grande nos procedimentos de atuação, para que possamos ser capazes de enfrentar os desafios que estão pela frente do Brasil. Mas, terceiro – e isso é a especificidade de hoje –, nada disso passa a existir se não houver pessoas que encarnem esses projetos. E, aí, são os gerentes o passo fundamental. A questão fundamental está nas mãos dos senhores e das senhoras.

Aliás, alegra-me ver, como vi antes de vir para cá, que temos 20% de gerentes que são mulheres. É preciso crescer isso. Alegro-me em ver que o nível de formação dos gerentes é elevado: 13% têm doutorado. Outro tanto tem mestrado, se a memória não me falha. Todos têm nível superior. Uma concentração muito grande de engenheiros, o que deixa os engenheiros contentes e os sociólogos preocupados. Mas uma boa distribuição de matéria. E essa variabilidade de idade, que é extraordinária, que é a vitalidade do Brasil: dos 22 aos 78 anos. Tive inveja dos dois. Dos mais moços, porque não posso mais ser. E dos mais velhos, porque gostaria muito de chegar aos 78 como ele. Para mim, ainda faltam 10. Vou insistir para chegar lá com essa firmeza que eu vi aqui. Mas isso é bom. Isso mostra que temos uma variabilidade de pessoas motivadas. E é muito importante que isso avance.

O futuro do Avança Brasil e, portanto, do projeto nacional novo, da articulação da sociedade, de caminharmos nos desafios do mundo contemporâneo está nas mãos, em parte, dos Senhores e das Senhoras. Não quero me eximir de responsabilidades, nem os ministros, porque a nós cabe a responsabilidade política desse processo e até mesmo de contagiar o Brasil com essa visão de que temos um rumo. Mas esse rumo, no dia-a-dia, está nas mãos dos senhores e das senhoras.

Tenho muita confiança, porque vi o que avançou, graças ao trabalho do Dr. José Paulo Silveira e de todos seus colaboradores. Ele já passou por vários ministros e conseguiu, realmente, mostrar, motivar todos nós nessa direção de um novo estilo de planejamento, um planejamento atualizado, um planejamento que não é impositivo, mas que é um planejamento motivado e sempre baseado nessa necessidade que é presente hoje de que tudo seja claro, não exista subterfúgio no que se está

fazendo. A discussão tem que ser clara também, porque é esse projeto e não aquele. Os recursos são limitados, mas temos que fazer isso. Tenho certeza de que, com esse espírito, a motivação vai seguir adiante.

Acho que já falei talvez até além do que seria necessário. Mas quero lhes dizer, com toda sinceridade: isso me entusiasma e muito. Os que já me viram falar sobre o Avança Brasil e sobre o Brasil em Ação, em outras ocasiões, sabem que acredito nisso, que acredito que isso é planejamento democrático, que acredito que isso é função de um Estado que não capitula diante do mercado, mas que não quer também sufocar o mercado. Esse é um novo Brasil.

Então, só resta desejar que seja verdadeiro, que o Brasil avance.

Muito obrigado.