



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



PALÁCIO ITAMARATY, BRASÍLIA, DF, 29 DE MAIO DE 2000

Senhor Vice-Presidente da República, Marco Maciel; Senhor Ministro de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão, Martus Tavares; Senhores Ministros que aqui se encontram; Senhor Ministro das Relações Exteriores, Luiz Felipe Lampreia; Senhor Presidente do Banco Interamericano, Doutor Enrique Iglesias; Senhores Altos Funcionários que nos dão a honra da companhia nesta mesa, e os demais, aqui, presentes; Senhoras e Senhores,

Este é um seminário organizado pelo Estado para discutir o próprio Estado. Só isso indica que nós vivemos um processo de transformação. E é importante que essa transformação receba um impulso de um debate renovado, pois a reforma do Estado envolve uma autêntica mudança de cultura política e administrativa.

Quero aproveitar esta oportunidade para, com o convite que me fez o Ministro Martus Tavares, refletir um pouco como poderão ser, no século XXI, o Estado e o setor público. O assunto coloca lado a lado questões extremamente atuais e questões muito antigas, seculares: adaptar o Estado a circunstâncias criadas pelas tecnologias de

informação e da globalização e, ao mesmo tempo, avançar na luta para depurá-lo dos vícios do patrimonialismo, da corrupção, da confusão entre o público e o privado.

O Brasil tem feito esse duplo esforço e para entendê-lo é preciso considerar os fatores que influíram na evolução do Estado brasileiro nos tempos recentes. Em primeiro lugar, o que é mais óbvio, a redemocratização, com eleições diretas, imprensa livre, funcionamento desimpedido das instituições democráticas, o Estado passou a ser mais permeável à participação dos cidadãos e mais sujeito ao controle por parte da sociedade. Em segundo lugar, houve a transformação da própria sociedade brasileira, hoje mais complexa, mais organizada e marcada por novas identidades coletivas. Isso não ocorreu apenas no Brasil; por toda parte cresceram as demandas por igualdades e oportunidades e por serviços públicos essenciais. Vem daí a agenda daquilo que se tem chamado – e foi dito pelo Ministro Martus Tavares – radicalização da democracia. A sociedade se torna mais exigente e mais consciente e, portanto, exige mais, requer mais respostas criativas e, o quanto possível, mais rápidas.

Esses processos sociais aprofundaram a percepção de que o Estado brasileiro, resultado de uma crônica apropriação do público pelo privado, precisava ser desprivatizado, era preciso recuperar e ampliar a dimensão do público. Ao mesmo tempo, o esgotamento do ciclo da substituição de importações fez repensar a função do Estado na economia, perdia o sentido a idéia de um Estado produtor e, mais e mais, impôs o fortalecimento de outras dimensões do Estado: a regulação, a fiscalização, a proteção social, os interesses dos consumidores e dos contribuintes.

E já por aqui se percebe que a agenda da reforma do Estado nada tem a ver com a agenda dita neoliberal, de redução do Estado ao mínimo necessário. Repito, outra vez, o Ministro Martus Tavares. Se ele não tivesse dito isso, não seria o meu Ministro. Disse e repito: a inspiração da reforma do Estado não é neoliberal, ela é republicana. E o Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, que tanto contribuiu para a reforma do Estado, tem razão quando denomina de direitos republicanos

os direitos da cidadania, os direitos que devem ser assegurados com a reforma do Estado. O objetivo não é enfraquecer o Estado, mas fortalecê-lo, e fortalecê-lo naquilo que lhe é próprio, que é a esfera pública, a *res publica*, e nisso consiste a inspiração republicana. O santo padroeiro aqui é muito mais Montesquieu do que Locke ou Adam Smith.

Quando se fala em esfera pública, é preciso ter consciência de que há pelo menos dois mitos cuja superação é essencial no processo de reforma do Estado no Brasil. O primeiro é o de acreditar que a dimensão pública inclui, necessariamente, todas as atividades que se foram acumulando nas mãos do Estado. Por diversas injunções históricas, o Estado assumiu, em certo momento, a condição de produtor de minérios, de eletricidade, de provedor de telecomunicações e até o fez com alguma competência. Criou infra-estrutura, desenvolveu explorações importantes, avançou na tecnologia, criou núcleos de especialistas treinados e qualificados. E é preciso ter a lucidez de perceber que isso não significa que aquelas atividades pertencem à essência da dimensão do Estado. Não pertencem.

O Estado brasileiro foi capaz de desenvolver no setor econômico muitas atividades, criar uma infra-estrutura importante para o País, mas isso não significa que aquilo que foi condição imposta pela incapacidade de acumulação do setor privado e pela ainda fraca dinâmica da sociedade civil possa ter sido transformado em qualidade essencial do Estado. Porque não é. Isso é central para a compreensão do processo de privatização que não exprime a adesão a dogmas ideológicos, mas é uma decisão voltada para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos à população.

Daí por que a privatização no Brasil foi acompanhada pela criação de um sistema de agências reguladoras. Essas, sim, ocupam-se de atividades essenciais no setor público: elaborar e acompanhar o quadro normativo, fiscalizar, zelar para que os consumidores tenham melhores serviços.

Isso não implica uma crítica à capacidade que o Estado possa ter tido para prestar serviços. Implica o reconhecimento de que, em novas condições da produção contemporânea e da crise fiscal do Estado, se-

ria impossível pedir que o Estado, além das suas atividades essenciais, ainda desenvolvesse e expandisse as atividades que não são essenciais a ele e que hoje podem ser cumpridas por outras agências da sociedade civil à condição de que essas agências tenham, também, um marco regulatório e à condição de que a cidadania encontre aquilo que é necessário: a proteção social do Estado, para que não haja abuso por parte das novas formas de prestação dos serviços nessas áreas fundamentais de infra-estrutura.

Um outro mito a ser superado é o de supor que o Estado tem o monopólio do público. Uma das conquistas do pensamento político mais recente é, precisamente, a noção de que diversas áreas de interesse coletivo podem ser atendidas com a participação de organizações não-estatais, seja através da concessão de serviços públicos, seja de parcerias entre o Governo e organizações não-governamentais, ou com empresas. Essa noção de parceria é central no esforço de modernização do espaço público. E um bom exemplo é o que já se faz no programa aqui, no Brasil, chamado Comunidade Solidária.

Nessa nova divisão de trabalho entre poder público e cidadania, uma das conquistas mais importantes dos últimos anos é, precisamente, a criação de mecanismos mais descentralizados e mais abertos ao controle popular.

A descentralização e os mecanismos de participação da comunidade na fiscalização das políticas públicas tornaram possível uma transparência muito maior na distribuição e na utilização dos recursos. Com isso, tornam-se muito mais difícil o desvio de verbas, a corrupção e o clientelismo. E como existe maior controle, porque há descentralização e porque esse controle se faz mais próximo da sociedade, das organizações, da própria sociedade, existe também um número maior de denúncias, de desvios. Muitas vezes, não é diretamente de corrupção, muitas vezes não é diretamente de clientelismo, mas é de deturpação dos objetivos iniciais dos programas.

Portanto, o fato de que existam hoje mais denúncias, ao contrário do que possa parecer, de que teria havido um aumento de práticas de corrupção ou de clientelismo, revela a existência de uma sociedade

mais vigilante e a existência de mecanismos mais próximos do controle da sociedade, seja esse controle exercido diretamente por membros da sociedade, seja indiretamente através da mídia e dos ecos de que tudo isso produz nos órgãos de representação, como nos Parlamentos, no Parlamento nacional.

Mas, para avançarmos na reforma do Estado, é preciso ainda evoluir para um novo modelo de gestão, que vá além dos formalismos burocráticos. Em primeiro lugar, é preciso assegurar a eficiência na prestação de serviços públicos. Para tanto, as inovações tecnológicas nos dão uma excelente oportunidade. Basta ver o que está acontecendo aqui, no Brasil, com a Receita Federal. Este ano, 88% dos contribuintes brasileiros individuais, pessoas físicas, apresentaram declaração pela Internet; e das pessoas jurídicas, 100% o fizeram. Eu creio que isso é um recorde mundial: 88% dos 12 milhões e meio de brasileiros, que ainda são poucos, que apresentam suas contas à Receita, fizeram-no através da Internet; e todas as empresas privadas, pessoas jurídicas, todas o fizeram através da Internet.

Nós estamos generalizando, o quanto possível, o acesso aos meios eletrônicos, à Internet, aos mecanismos que permitam uma resposta mais imediata por parte da cidadania. Se isso, num primeiro momento, poderia parecer um instrumento simplesmente de se fazer com que, passivamente, a população recebesse informações, vê-se que hoje é ao contrário.

Não há lei importante no Brasil que não seja, hoje, submetida a uma consulta popular prévia. Não há decisão dos órgãos reguladores das atividades de infra-estrutura – telefonia, energia elétrica, petróleo – que não seja submetida, também, a alguma forma de consulta pública. E, muito freqüentemente, essa forma é eletrônica. Só para mencionar um caso, a lei mais recentemente aprovada no Congresso que diz respeito à mudança do padrão fiscal no Brasil, que é a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal, recebeu 5 mil sugestões pela Internet. O que mostra, efetivamente, que essa mudança da forma de gestão e o acesso mais amplo por parte da cidadania aos mecanismos

de transmissão de informação, que permitem esse *feedback*, têm começado a surtir efeitos.

Nós podemos lembrar, ainda, o quanto já se fez em matéria de desburocratização e de oferecimento de melhores serviços aos cidadãos e às empresas. Só para mencionar o dado mais impactante, no caso da telefonia celular, nós passamos de 600 mil telefones a 17 milhões de telefones, num período de três anos. E as projeções são de que esse crescimento continuará existindo.

Como nós estamos nos albores de uma nova revolução tecnológica, isso vai significar que a Internet, a televisão, enfim, a transmissão eletrônica de imagem, de som, de sinais, de dados será feita por um aparelhinho que cada um vai poder portar. E esse aparelhinho terá, via satélite, interconexão mundial. O Vice-Presidente americano Al Gore acabou de fazer uma referência a esse mesmo processo em nível mundial.

Bem, isso aqui, à medida que nós fizermos, como estamos fazendo, uma revolução tecnológica no sistema telefônico, isso permitirá que o cidadão brasileiro tenha acesso mais direto a esse conjunto de informações. Não tivéssemos feito a reforma do Estado, não tivéssemos reinventado as agências reguladoras, portanto, reinventado o Estado, dificilmente a cidadania brasileira estaria apta para enfrentar esses desafios dessas renovações tecnológicas. Se bem que seja esse o caso mais fácil de se exemplificar, não é diferente o que está acontecendo em outras áreas de prestação de serviços. Notadamente no que diz respeito ao sistema educacional, no qual houve uma introdução, e haverá crescente, de sistemas tecnológicos que permitam o acesso mais amplo da população brasileira aos benefícios do conhecimento.

Isso requer a preparação de professores além de, naturalmente, instalação técnica de material que permita a emissão e a recepção de som e de imagem, mas está permitindo uma transformação muito importante na estrutura educacional brasileira, e eu não me canso de repetir que nós, hoje, não temos fora das escolas mais que 4% dos brasileiros. O que não nos satisfaz, porque queremos ter eles todos, mas de qualquer maneira é animador, porque há muito pouco tempo não era essa a situação.

Essa revolução tem consequências imediatas no nível do ensino secundário, no qual houve uma verdadeira explosão das matrículas, que aumentaram, em quatro anos, 57%. Repito sempre, mas mais uma vez, que vamos precisar criar 10 milhões de vagas nas escolas secundárias brasileiras, nos próximos quatro anos, para atender à demanda crescente por essas escolas.

Certamente, se não houver uma gestão competente, se não houver a capacidade da descentralização, se essa tarefa não for feita através de mecanismos indutores por parte do Governo Federal – para que os governos municipais assumam o ensino básico, e também indutores do Governo Federal para que o setor estadual tenha condições de oferecer mais vagas – nada vai ocorrer. Para isso ocorrer, requer-se uma administração mais dinâmica, mais eficaz, mais em contato permanente com a sociedade.

É claro que não basta. É preciso dizer com clareza que o setor público moderno tem que ir além da racionalidade meramente formal para alcançar uma racionalidade substantiva. São discussões clássicas, são discussões antigas, assim como havia a discussão sobre a democracia formal e democracia substantiva. Essa racionalidade tem que ser, crescentemente, uma racionalidade substantiva, ou seja, ela tem que atender, não apenas à eficiência na utilização de recursos, mas tem que ter algo a ver com os valores, com os fins que se desejam na sociedade e, portanto, tem que estar grudada, sintonizada com a dinâmica da própria sociedade, com os interesses que são mutáveis dos grupos sociais. Tem que haver, portanto, crescentemente, uma politização, mas não no sentido do fisiologismo, do clientelismo, das práticas patrimonialistas, senão que no sentido de uma discussão efetiva em termos do debate público, dos melhores caminhos para que se chegue ao aperfeiçoamento daquelas ações do Governo que dizem respeito ao atendimento da população.

Não basta chegar ao fim do processo e sentir-se satisfeito porque todos os procedimentos e formalidades foram cumpridos. O mais importante é chegar ao fim e poder dizer: alcançamos o objetivo e realizamos as metas que incluem valores estabelecidos pela sociedade.

Entre parênteses, os senhores terão oportunidade de assistir, dentro de algum tempo, pelo que eu ouvi da exposição do Ministro Martus, uma apresentação que será feita pelo Secretário de Planejamento do Ministério, a respeito do modo pelo qual, mesmo na realização de metas, estas podem parecer abstratas, de um plano que tinha o nome de PPA – Plano Plurianual de Investimentos – e que agora nós chamamos de Avança Brasil. Poderão verificar de que maneira nós estamos criando os mecanismos que implicam essa nova prática de gestão, que faz com que a sociedade possa acompanhar esses processos todos. Essas metas não são metas de crescimento econômico tradicional, mas são metas que incluem as transformações na saúde, na educação, no acesso à terra, e por aí vai.

Naturalmente, isso tudo implica, também, um debate. A própria definição desses objetivos foi feita com centenas de consultores que foram ouvidos através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, centenas de técnicos do Governo. Hoje se está em milhares, eu diria até. Hoje, isso está sendo debatido pelo Parlamento nacional, e previamente ao debate houve apresentação, em todo o País, não apenas em nível de Governo, mas em nível dos interessados, para que pudesse haver um conhecimento mais amplo desse mecanismo.

Por isso, nós estamos evoluindo para um novo modelo de gestão – e utilizo aqui, de novo, a classificação do Doutor Luiz Carlos Bresser Pereira – de gestão empreendedora. Esse modelo supera a dicotomia entre gestor público e empresário. Ele busca consolidar um serviço público com criatividade e capacidade de inovação. Fácil dizer e difícil de fazer. Porque isso implica, como já foi dito aqui, mudança de cultura, mudança do modo pelo qual o próprio gestor público se relaciona com a coisa pública.

Vamos falar com clareza, somos herdeiros de uma cultura patrimonialista e de uma tradição jurídica que impede, muitas vezes, a inovação e que leva ao formalismo burocrático, o qual, por sua vez, não apenas impede o procedimento com maior rapidez, senão que induz, muitas vezes, a distorções; sem que seja o propósito obviamente do legislador e nem do Judiciário, permite a manipulação de deci-

sões de tal modo que, por postergação, se conseguem coisas que não são as melhores para o País e, muitas vezes, até permitem mecanismos de ilegitimação da ação, ou pelo menos de aparente ilegitimação da ação pública, porque ela, no melhor propósito empreendedor, bate de frente com certas regras que são obsoletas, mas que são difíceis de serem tiradas dos nossos códigos. Isso é um processo lento que – repito – implica mudança de cultura.

Pois bem, o melhor exemplo disso talvez seja o trabalho desenvolvido pelos gerentes. E refiro-me agora à gestão empreendedora, do programa Avança Brasil, cuja coerente concepção o Ministro Martus Tavares soube imprimir à atividade de sua pasta, que reúne planejamento, orçamento e gestão. Não é o caso de eu entrar em tecnicidades, nem sou especialista na matéria, mas os que tiverem o interesse nisso e a paciência para seguir esses procedimentos verão que instauramos uma verdadeira transformação na forma pela qual o Orçamento é feito, apresentado e controlado.

O programa chamado Avança Brasil, os Senhores verão oportunamente, não é apenas um plano de metas, ele é uma seqüência ordenada de ações de gestão empresarial dentro do setor público e com o setor privado e implica a alocação de recursos no Orçamento anual da República. O Orçamento anual da República está vinculado ao Orçamento plurianual, portanto, ele não é um livro apenas, para aqueles que gostam de planejamento discutirem, mas tem uma mecânica. E essa mecânica não só leva a um condicionamento imperativo das decisões que são tomadas como limita a ação dos próprios parlamentares e do Governo, no sentido de que os orçamentos são ligados a essa concepção mais ampla.

Implica mudar as práticas de elaboração de Orçamento de uma República que foi, durante 30 anos, banhada pela inflação, nadando de braçada, porque é muito fácil administrar com inflação, ao contrário do que possam pensar. Aqui, alguns de nós fomos administradores durante a inflação. É muito fácil administrar formalmente com a inflação, porque se posterga o pagamento e se acertam as contas públicas, entre aspas. Não se acerta nada, e o povo

paga o custo. Mas é muito mais complicado fazê-lo quando existe um controle do gasto público e quando existe, portanto, uma economia mais estabilizada e um objetivo de manutenção da inflação a níveis baixos.

É muito mais complexo, e os Orçamentos normalmente foram feitos na República, com hipóteses que não correspondiam à realidade. Era só fazer uma hipótese mais alta sobre a taxa de inflação e “se gerariam recursos que eram alocados”; depois cabia aos Ministérios cortar os recursos, o que dava também uma enorme liberdade aos ministros para cortar o que quisessem, fazer umas coisas e não outras, e era um duplo engano. O Congresso, pensando que enganava o Governo, e o Governo enganando o Congresso. E todos enganando o povo. A isso nós pusemos um ponto final.

A questão da estabilização da economia põe um ponto final na enganação permanente e, ao pôr um ponto final, dói, porque não há mais possibilidade de dizer “sim” para tudo porque há uma consciência, que será crescente, de que os gastos se referem a recursos que são limitados e não ilimitados. No período inflacionário, a idéia de sempre é a de que o Tesouro, o Governo têm recursos e, portanto, não faz porque não quer ou porque é mau, não aumenta o salário ou porque não quer ou porque é mau. Na verdade, não vê a realidade da questão, que é como se gera o recurso e como se alocam esses recursos da melhor maneira para a sociedade. Com a inflação, tudo isso ficou mais ou menos embaçado e era possível seguir adiante sem muita responsabilidade fiscal. Hoje isso já não é mais possível.

De qualquer maneira, graças a essa concepção nós temos condições, hoje, de promover uma gestão efetivamente empreendedora vinculada a instrumentos eficazes de controle do Orçamento e há perspectivas de longo prazo, o que já uma realidade através desse Plano Plurianual. Esse novo modelo de gestão pressupõe, também, o aprimoramento da capacidade de avaliação. Essa é a chave para a eficiência, mas mais do que para eficiência, para a democracia, para saber, realmente, se os objetivos da sociedade estão sendo atendidos. É o que estamos conse-

guindo fazer, por exemplo, com o chamado "Provão", que é destinado a aferir a qualidade das nossas universidades.

Os que estão aqui, que são do país, e mesmo os que acompanham de perto a vida brasileira, sabem das imensas dificuldades para a introdução desse mecanismo chamado "Provão", ou seja, o Ministério da Educação avalia os alunos que se formaram nas escolas, mas não avalia com o propósito de criar constrangimento à vida dos estudantes ou dos recém-egressos, e, sim, de criar constrangimentos às más escolas. No início, houve uma reação muito forte por parte dos grêmios estudantis. Inovar é sempre difícil. Quem imagina que o inovador recebe aplausos se equivoca. Só depois. No começo, todo mundo é contra porque é uma prática nova. Nós estamos habituados à outra. Houve muita reação e muito boicote à realização das provas. Hoje, há demanda pela avaliação, por quê? Porque as escolas avaliadas acabam tendo que melhorar o seu corpo docente e as famílias podem ter um guia para saber se a escola, efetivamente, oferece o que promete ou não e, no futuro, a sociedade vai perguntar: de que escola você veio, não vai perguntar se você é formado, vai perguntar de que escola você veio, porque terá os mecanismos de avaliação.

Hoje o "Provão" – eu não diria que é popular, porque de avaliação ninguém gosta –, de qualquer maneira, é atendido pela massa estudantil com enorme porcentagem e os resultados são, também, surpreendentes. Muitas escolas, que eram consideradas de boa qualidade, não têm efeitos tão positivos, pelo menos por esse lado da avaliação, que é em termos da qualificação de seus estudantes. Outras, que eram praticamente desconhecidas das elites de saber como boas escolas, passam a ser consideradas boas escolas. E todas começam a ter cuidado com a qualificação do corpo docente, a querer que os seus professores façam o doutoramento, tenham curso de aperfeiçoamento, façam mestrado para que elas possam ter um desempenho mais eficaz. Dou esse exemplo. Haverá outros, mas me parece que é num campo que não é da telefonia, não das leis, estamos mais diretamente no social, que tem efeitos positivos.

Mandamos fazer avaliações de vários projetos. Há poucas avaliações feitas ainda, só que não se fazia nunca no passado isso. Nunca se fizeram avaliações. Mandamos fazer avaliações, por exemplo, dos efeitos num programa chamado Projer Urbano e Rural, que oferece emprego. Vale a pena ler o resultado da avaliação. A avaliação foi feita por uma ONG, uma organização não-governamental, e tem utilizado essa prática, crescentemente, de pedir avaliações para que possamos corrigir os programas. Pedimos avaliações sobre a reforma agrária. Há algumas que são parciais. Estamos fazendo, porque a sociedade precisa saber se o dinheiro despendido foi utilizado da melhor maneira ou se é preciso aperfeiçoar ou mesmo cancelar um ou outro programa. E temos modificado alguns programas em função dessas avaliações.

Poderia estender-me sobre outros avanços que temos feito na forma de recursos públicos, mas o que parece mais importante é salientar que o tema vai além da mera reforma administrativa. Envolve, como já foi dito aqui, o conceito chamado de governança. Essa palavra foi resgatada há alguns anos quando se discutia a questão do *good-government* e, mais recentemente, voltou à nossa agenda com a reunião de Florença, da qual participei com outros líderes ligados à orientação de reformas e onde se falou da *progressive governance*.

A palavra pode soar estranha, mas tem sua utilidade. Deixa claro que estamos falando de um “modo de governar”, e não deste ou daquele governo.

Pois bem, a perspectiva da governança introduz neste debate a questão dos valores, a discussão sobre fins.

A burocracia, como é sabido, no conceito de Weber, é vista como uma encarnação da racionalidade. E, de fato ela, historicamente, foi a afirmação do *ethos* burocrático que abriu espaço para o que Weber chamou de “racionalidade segundo os fins”, uma legitimidade impersonal, oposta às formas patrimoniais ou carismáticas. Mas é importante lembrar da outra dimensão da racionalidade, que é a discussão dos próprios fins, porque se nos limitarmos a examinar a adequação de meios a fins, não saímos do universo da tecnocracia.

É por isso que falamos hoje no “modo progressista de governar”. É um modo de governar que, entre outras coisas, se baseia na necessidade de aprofundar a democracia, como já dissemos, de torná-la mais radical, mediante a garantia de universalização do acesso aos serviços públicos e às oportunidades abertas na vida econômica.

É claro que quando se fala de governança, é interessante notar, não se está falando simplesmente da política, dos políticos, dos partidos, do Executivo, do Governo. É um conceito que abrange a sociedade. Na medida em que, como já disse e é óbvio, existe uma diminuição da diferença entre o estatal e a sociedade através do público, que o espaço público amplia, na medida em que se amplia o espaço público, portanto a sociedade civil participa mais ativamente das decisões, a governança não é só uma questão dos homens de Estado. É uma questão das lideranças da sociedade e da própria sociedade. Se nós não entendemos isso, não entendemos os processos de mudanças que estão ocorrendo. E é muito fácil ainda, porque estamos com o modelo antigo de olhar tudo em função daquele governo, daquele presidente, daquele ministro.

Claro que o Governo, o Presidente e o Ministro têm sua parte nisso, de responsabilidade de culpa pelo fracasso ou pelo êxito, mas é muito mais amplo do que isso. Não haverá governabilidade, governança, se a sociedade não se jogar nas transformações. A mídia é parte essencial da governança. E ainda hoje ela pensa que está fora e se julga de fora. Não. Ela é parte do processo de governança. Ninguém está fora. O estar fora significaria uma posição de juiz, uma posição que ninguém outorga a nenhum setor da sociedade.

Na sociedade moderna todos são parte. E os mecanismos têm que existir. A responsabilidade não é só de um, é de todos, especificamente. Evidentemente, você não pode pedir que a mídia seja responsável por ter ou não ter o provão. Não pode. Isso é do Governo. A realização, em parte, sim. Se os grêmios estudantis se opõem, se partidos políticos respaldam a oposição, não anda esse processo de avaliação.

No debate público entram não só o Parlamento, mas todas as formas de debate e, naturalmente, os debates da mídia em geral, não só da mídia

escrita, mas da mídia em geral. Tampouco há capacidade de que esses valores sejam, realmente, parte do processo de governar e, portanto, não há como fazer com que a racionalidade formal se transforme em racionalidade substantiva. Essa é uma mudança fundamental da sociedade contemporânea.

Não tenho tempo nem quiçá esteja hoje tão afiado na erudição necessária para discutir esse tema, mas a mudança é radical. A mudança é tão forte que todos os conceitos com os quais nós trabalhamos até muito recentemente se esmaeceram, se esmaeceram num sentido muito profundo. A sociedade moderna quase que percebe, e vai perceber, diferentemente, em pouco tempo mais, dois pólos, Governo e o resto. O resto contra o Governo, como se o Governo estivesse contra o resto.

A chamada sociedade civil era composta classicamente por classes que lutavam. E o Estado, que era visto como se fosse, num certo momento, como expressão de uma das classes, foi sendo modificado. Tudo foi sendo modificado. O Estado passou a ser algo muito diferente da expressão do domínio de uma classe para ser parte desse processo de governança. Ainda percebido hoje incompletamente, como se fossem eles e nós.

No futuro, com a generalização desses processos todos, essa distinção entre eles, o Governo, nós, o povo, que é muito cômoda, porque tem um responsável e tem os que demandam, vai mudar para uma sociedade mais ativa, que vai se sentir, ela própria, responsável, portanto, ela própria parte do processo de governabilidade. Não que não vá ser mais exigente, vai ser mais exigente, mas a exigência não vai ser de lavar as mãos e dizer: faça você. Não. Façamos nós. É um processo de mudança muito grande. E essa base tecnológica de transformação do mundo é que vai permitir isso em nível mais amplo ainda.

Então, a noção de uma governança, e de uma governança progressista, não é uma noção simplesmente de partidos que têm uma concepção do mundo progressista, mas é uma concepção de uma sociedade que é ativa e que, no seu conjunto, assume a responsabilidade pela transformação da sociedade, para que possamos ter um mundo melhor.

Bom, daí a necessidade até que engata com o que está escrito aqui, de superarmos o antigo dilema que nos obrigava a escolher entre o dirigismo estatal e o fundamentalismo do livre mercado. Tenho repetido sempre isso. Nós temos que superar esse dilema.

Esse dilema é antigo entre dirigismo estatal e fundamentalismo do livre mercado. Isso não pode ser nem uma coisa nem outra. As duas estão equivocadas. Nós vivemos numa outra época. Como se sabe, a consciência das coisas novas vem depois de elas estarem ocorrendo. Não vem antes, vem depois. Então, ainda estamos nas dores do parto, de entender. E o debate é pobre. O debate é de uns acusando os outros, uns porque querem mais dirigismo e outros porque querem mais fundamentalismo de mercado. Não haverá nem uma coisa nem outra no futuro. Haverá uma nova situação que nós estamos, muito rapidamente, desenhando, que não quer dizer que não haverá lutas, que não haverá contradições, que não haverá interesses, que não haverá choques, que não haverá mecanismos de, enfim, de conflito, nem quer dizer que tudo vai ser resolvido nessa oposição entre um Estado que dirige e um mercado que é livre. Mas será diferente do que foi até agora.

O Estado que nós precisamos, hoje, para enfrentar os desafios do século XXI não pode ser vítima desse dilema. No Brasil, durante muito tempo, o Estado contribuiu com suas distorções e estruturas de privilégios para agravar ainda mais as desigualdades e as injustiças sociais.

Durante muito tempo, no Brasil, o Estado foi mais parte do problema do que da solução. Hoje, estamos fazendo com que ele deixe, gradualmente, de ser parte do problema. Ainda é parte do problema, porque a crise fiscal está aí ainda, porque a ineficiência do setor público está aí ainda, porque o patrimonialismo está aí ainda, porque ainda há setores que resistem através de práticas clientelistas. Mas está diminuindo essa questão de o Estado ser parte do problema. Nós estamos fazendo com que ele deixe, gradualmente, portanto, de ser parte do problema.

E há muitas evidências disso, como se vê no grande esforço de reforma que torna sustentável a estabilidade do Real, entre outras, a

reforma da Previdência, a flexibilização dos monopólios, a reforma tributária que está por vir, mas que é essencial para que nós possamos caminhar no sentido de maior racionalidade, as reformas políticas. Vez por outra, vejo nos jornais que eu disse que as reformas acabaram, enfim, o que eu vou fazer? As reformas nunca acabam. Não vão acabar porque o mundo tem sua dinâmica. Algumas, sim, podemos dizer que completamos. Outras estão em transição. Outras estão ainda emperradas, e assim vai. Isso se vê na consistência da política econômica e nos avanços sociais que estamos logrando.

Há, portanto, que reconhecer que há muito o que fazer, no caso do Brasil. E eu me limitei a falar do Brasil. Na verdade, a questão de reinventar o Governo é generalizada, não é daqui. Há muitas experiências, de vários tipos, com acentos mais para cá, mais para lá. É um processo, é um desafio que nos é posto, realmente, pelos avatares do mundo contemporâneo, mas eu me limitei ao caso do Brasil.

Há muita coisa a fazer, mas é inequívoco que estamos à nossa moda – e cada um terá que fazer à sua moda mesmo – tratando de reinventar o Governo, reinventar o Estado. Não é de destruí-lo, ao contrário, de fortalecê-lo, de reinventá-lo, mas isso requer mais e mais capacidade de inovar e, sobretudo, determinação. Determinação não é bázofia, não é gritaria, não é impor, como se diz aqui na gíria, na marra, que não funciona. É determinação em seguir uma linha, porque esses processos culturais não mudam por rupturas decretadas, mas mudam por convencimento. Mudam, portanto, através de um mecanismo que é lento e que requer de todos nós uma ação continuada, perseguindo os fins que nós almejamos, que podem, às vezes, ser mais acelerados, às vezes mais nervosos, às vezes mais conflituosos, às vezes menos. Mas o importante é que o rumo seja seguido.

Tenho a convicção de que, no Brasil, estamos no rumo dessas transformações do Estado. E esse rumo não é nem de fundamentalismo de mercado, nem de dirigismo estatal. Precisamos muito e muito da experiência universal que existe, por isso é tão bem-vinda a presença de tantas pessoas ilustres neste seminário. Eu espero que o Ministro Martus Tavares possa colher os resultados todos e possa fazer

aquilo tudo que o Presidente gostaria de aplaudir. E se o Presidente puder participar um pouco, eu participaria com grande emoção e com grande entusiasmo por essas transformações, porque acho que elas são vitais para o futuro do Brasil.

Muito obrigado.