



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 solenidade de lançamento
dos projetos estratégicos do Programa
Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PBQP/1996-1998*

PALÁCIO DO PLANALTO, BRASÍLIA, DF, 17 DE SETEMBRO DE 1996

Senhor Ministro Clóvis Carvalho, que, além de ser Chefe da Casa Civil, é o Presidente do Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade; Senhor Ministro de Indústria, Comércio e Turismo, Francisco Dornelles; Senhores Ministros de Estado; Senhor Presidente da Confederação Nacional da Indústria, Fernando Bezerra; Senhores Senadores; Senhores Deputados; Senhores Representantes do Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade; Representantes das entidades coordenadoras; Senhores Dirigentes Sindicais; Senhores e Senhora;

Há muito tempo – eu era Ministro da Fazenda do Presidente Itamar Franco –, tive, creio, o primeiro encontro com alguns membros desse grupo que incentiva os processos de qualidade e produtividade. Recordo-me de que estava presente quem depois foi Ministra de Indústria e Comércio, Dorothea Werneck, e alguns dos que aqui estão também.

Eu não podia imaginar, naquela época, o vulto que o movimento já tinha nem aquele que ele tomaria. Não vou repetir números, mas são impressionantes. A certificação no ISO 9100, no ISO 14000, a transformação da mentalidade na que existe hoje no Brasil a respeito

de qualidade e de produtividade – creio que isso é que está por trás do desempenho da nossa economia.

Recordo-me de que, ainda no Governo do Presidente Itamar Franco, como Ministro do Exterior eu tinha imensa dificuldade de explicar lá fora que o Brasil estava mudando. E a dificuldade vinha da inflação. Todo mundo só olhava a inflação. E a inflação derrubava qualquer argumento. Ficava um pouco ridículo alguém dizer que as coisas estavam melhorando, porque a inflação dava aquela perturbação mental; era impossível reconhecer. Mas estavam.

Eu insistia muito na tese de que a empresa brasileira já tinha mudado, o que faltava mudar era o Estado; e de que a crise fiscal era o grande problema que nós tínhamos, porque, na verdade, a transformação qualitativa do setor produtivo havia ocorrido no Brasil. E havia ocorrido quase às escondidas. O País não tinha tomado consciência das modificações, e o Governo menos ainda. O setor político não tinha percebido o que havia de transformação já em massa no Brasil. E isso é, realmente, o grande motor da transformação brasileira, porque basta o exemplo do que nós estamos vendo aqui. Está quase todo o Ministério aqui reunido, acrescido de uma série de outros representantes da sociedade civil; ou seja, não dá mais para realmente mudar sem que haja convergência, diferenciação, capacidade de negociação e participação ampliada.

Isso é o mundo contemporâneo, que não é mais o mundo da imposição, não é mais o mundo de regras rígidas que não advêm de uma tomada de consciência a respeito dos desafios, dos problemas, das potencialidades, das possibilidades e dos desejos. Essa mudança está em plena marcha no Brasil. Isso é o que está por trás da minha enorme confiança neste país, inclusive no que diz respeito à nossa capacidade de competir, à abertura da economia e à capacidade que nós temos, de enfrentar essa abertura e essa renovação imensa deste país.

O que está por trás é que nós temos uma sociedade que se democratizou e que, ao democratizar-se, aprendeu a conversar, a dialogar e a verificar que as coisas só mudam quando existem propósitos definidos e consensuais. Não que esse consenso seja universal. Uma socie-

dade moderna é muito segmentada, tem conflitos, mas ela prepara mecanismos de negociação. Ela parte do reconhecimento da diferença, ela não busca a homogeneização.

Nós estamos longe daquela situação em que os pensadores imaginavam que a sociedade de massas ia ser uma sociedade de homogeneização. É o oposto: nós estamos vivendo numa sociedade em que temos a diferenciação. Não é a fragmentação no sentido antigo da dispersão, mas é a valorização das individualidades, das especificidades, das singularidades. Nesse contexto muito variado de diferenças, se houve a capacidade da formação de um tecido social poroso a permitir que essas individualidades se afirmem respeitando uma às outras, nós andamos em conjunto. Se não houve isso, não andamos.

É a democracia no sentido moderno, contemporâneo, das novas estruturas, que têm a ver com o modo de produzir. Ainda ontem, aqui, numa solenidade simples sobre a formação de uma fábrica no Brasil e a produção de um motor, era visível que a própria idéia de linha de produção começa a desaparecer e a ser substituída pela idéia do operário inteligente, responsável, que toma decisões e que não é mais, como eu disse ontem, uma peça chapliniana dos *Tempos Modernos*.

Os tempos contemporâneos já não são assim. Eles exigem energia, exigem aumento do grau de informação, exigem formação, cultura, educação – se não houver nada disso, não vai haver produção eficaz.

É disso que se trata e é isso que nós estamos, de forma muito variada, fazendo no Brasil. Não é o Governo: é a sociedade. O Governo faz junto. Só que agora o desafio do Governo é muito grande, por isso tem tanto Ministro aqui. É porque foi mais fácil fazer na empresa e na sociedade, nas organizações da sociedade civil, do que fazer na burocracia do Estado.

É por isso que insisto tanto na reforma administrativa. A velharia que ainda domina setores do pensamento brasileiro, sobretudo dos grupos organizados, impede de ver que nós temos que quebrar as normas burocráticas do passado, porque elas são impeditivas de um avanço realmente democrático, que beneficie a população. Nós te-

mos que quebrá-las, e isso não significa tirar direitos; significa outra coisa. Significa ampliar a possibilidade daquilo que foi dito aqui, ou seja, de que o funcionário seja um servidor *do* público; e que, portanto, interaja com esse público. E, quando ele não estiver servindo ao público, que seja afastado, porque não há razão nenhuma para que alguém que se recuse a aderir a um espírito moderno de serviçal do público fique lá encastelado numa vantagem corporativa. Nada justifica isso, porque é contrário ao interesse da maioria, é contrário ao interesse universal.

Esse é o desafio que temos hoje. E podemos fazer isso não com imposição, repito. Claro, precisamos de regras, precisamos de normas que dêem flexibilidade à administração pública, mas precisamos muito mais do que isso. Precisamos do exemplo, da motivação, da proposta, do modo de trabalhar que leve em consideração essa diversidade, que é necessária; e que dê responsabilidade ao funcionário, promova o bom funcionário e certifique o desempenho do funcionário de maneira positiva. E que o público seja também parte dessa avaliação.

Portanto, não se trata – neste desafio que estamos aceitando aqui, da reforma administrativa – simplesmente de punir, demitir. É muito mais do que isso. Os que fizeram só isso fracassaram. É muito mais do que isso: é reconverter, é motivar, é mostrar que há possibilidades, um potencial imenso de realizações, até pessoais, dentro do serviço público, em consonância com a nossa época e com os desafios e as necessidades do País. Claro, para isso precisamos de flexibilidade, temos que ter, sim, regras que permitam afastar quem impede o avanço, porque quem impede o avanço atrapalha a sociedade.

Então, não há razão nenhuma, não há legitimidade na manutenção de situações de privilégio, que atrapalham a sociedade. Mas o objetivo fundamental não é esse. O objetivo fundamental é de, realmente, usando a expressão do Ministro Clóvis, contaminar o setor público com esse mesmo espírito que já contaminou o setor privado, da busca da qualidade e da produtividade.

Faremos isso. Demora mais, demora menos, mas faremos isso. É um processo de transformação que já está em marcha, e tenho a

sensação de que agora o setor público pode entrar também nessa busca de certificados de qualidade e de produtividade junto com o setor privado. E faremos isso, tendo em vista que esse é o grande desafio do mundo contemporâneo.

Quero também deixar claro, mais uma vez, o que já disse tantas vezes. Para nós, que estamos à frente desse processo de transformação do Brasil – nós todos, não eu apenas –, não se trata de competir para, em honra do altar do mercado, retribuir de maneira objetiva quem melhor se desempenhe. Mercado é instrumento, não é valor; é Instrumento necessário, mecanismo de aferição, mas não é valor. Valor são outras coisas: é a democracia, é a liberdade, é a igualdade, é o bem-estar.

Então, todo esse movimento não visa, pura e simplesmente, uma adaptação do setor público às regras de mercado, nem da empresa às regras do mercado, como se o mercado fosse simplesmente um padrão de exigência que não tome em consideração o ser humano. Não. Há que tomar em consideração o ser humano, aquilo que são os valores do ser humano, aquilo que são as necessidades do ser humano. Isso vale na empresa e vale, com mais força ainda, no setor público, que tem que ter sempre presente os valores que mencionei e outros mais, que são, realmente, inerentes à possibilidade de uma vida que leve, como diziam os clássicos do pensamento político no passado, à felicidade dos povos.

Valor e felicidade, ditos de maneira genérica, podem ser até insuficientes, até não apropriados, mas isso se traduz concretamente em bem-estar social. Bem-estar quer dizer educação, quer dizer saúde, quer dizer liberdade, enfim, aquilo que nós todos anelamos. Esse é nosso objetivo. Esse movimento, ao qual aqui muitos pertencem de forma tão ativa, também converge nessa direção.

Aumentar, sim, a produtividade, melhorar a qualidade do que se faz, mas sabendo que isso tem de ser feito num contexto em que não percamos nunca de vista o homem e a mulher, a Humanidade. A dimensão da busca da felicidade é algo que não se perde com a modernização, com a contemporanização, se não que, pelo contrário,

tem que ser reposta sempre às novas condições. Porque nós todos partilhamos esses ideais é que creio, e creio com muita firmeza mesmo, que vamos conseguir, cada vez mais – através desses movimentos, dando exemplo e modificando paulatinamente, mas progressiva e continuamente, as condições de produção no Brasil –, superar os obstáculos que ainda temos aqui e ali e realmente produzir um país cada vez melhor para os seus filhos.

Muito obrigado aos senhores.