



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



**MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO, PLANEJAMENTO E GESTÃO, BRASÍLIA,
DF, 24 DE JUNHO DE 1999**

Senhor Ministro do Orçamento e Gestão, Doutor Pedro Parente; Senhores Ministros Clóvis Carvalho, Pedro Malan; Senhora Secretária Cláudia Costin; Senhores Secretários; Senhoras Secretárias; Senhoras e Senhores,

Quero, em primeiro lugar, dizer que, com grande agrado, escuto a transformação de alguma coisa sistemática e com possibilidade objetiva de ser desenvolvida, aqui neste Ministério, a partir de decisões, que são nossas e que vêm já de algum tempo.

Na verdade, o Estado brasileiro já está sofrendo uma profunda transformação, uma profunda modificação. Essa modificação não é uma modificação que se possa resumir apenas na aprovação de uma ou outra medida, por mais importante que sejam essas leis, que digam respeito à administração de pessoal. É muito mais do que isso. Tampouco uma transformação que implique um encolhimento do Estado. Não é isso. É muito mais do que isto. E nós, aqui, assistimos pela exposição objetiva, entusiasmada do Ministro Pedro Parente, o resumo daquilo que o Governo deseja, do que quero, aqui neste Ministério e em todos os ministérios. É uma nova mentalidade.

Essa nova mentalidade vai se impondo pouco a pouco na administração brasileira, no Estado brasileiro. Não vou repetir, por desnecessário, o que disse o Ministro Pedro Parente, mas é importante notar que essas transformações vêm de algum tempo. Desde quando, em 1995, o Congresso Nacional flexibilizou os monopólios, possibilitando a mudança do Estado.

Algumas pessoas não se dão conta da interligação entre os processos e imaginam que quando se toma uma decisão da importância da decisão que foi, pelo Congresso, flexibilizar os monopólios, isso significa apenas uma atividade econômica. Não. É muito mais do que isso. É possibilitar um novo patamar de organização da sociedade e do Estado brasileiro. E demos consequência àquelas transformações a partir da criação de novas agências reguladoras da atividade econômica e da atividade do Estado, como mencionou o Ministro Pedro Parente.

Tivéssemos apenas nos conformado com uma decisão, já por si importante, da flexibilização do monopólio, não teríamos possibilidade que o Estado se equipasse para que pudesse enfrentar a nova fase de competição, de abertura da economia, de apelo crescente ao capital privado para o investimento nas áreas onde o Estado, por não ter recursos e também por não ser, talvez, o mais adequado, não vai atuar de forma mais expressiva, não teríamos tido a possibilidade de fazer, como hoje se faz, uma revitalização dessas áreas. Se o primeiro passo foi a quebra de monopólio, tão importante quanto isso foi o fato de o Governo ter enviado ao Congresso e, depois de longa e democrática discussão, ele ter aprovado as agências reguladoras – a Agência Nacional de Petróleo, a Agência Nacional de Energia Elétrica, a Agência Nacional de Telecomunicações e, brevemente, a Agência Nacional de Transportes.

É um novo Estado que vai servir de forma efetiva ao cidadão, ao desenvolvimento do país e permitir que o Brasil continue avançando nesse novo mundo a que estamos assistindo, agora, apenas o seu limiar e que vai se concretizar no próximo século. Isso vai alcançar todas as atividades essenciais da sociedade. Mencionei os transpor-

tes, as telecomunicações, a energia elétrica, o petróleo. A água, da mesma maneira, será objeto de uma organização desse mesmo tipo. E por quem é e para quê? Porque não basta dizer: o setor privado faz. Não. O setor privado sozinho não faz ou, se o fizer, pode ser algumas vezes em detrimento da sociedade. É portanto necessário que haja um Estado capaz de regular, de fiscalizar e defender o cidadão, o consumidor, o povo do país.

Estamos fazendo a reforma do Estado. Quantas vezes vejo, de mentes desavisadas, a cobrança sobre a reforma do Estado, confundindo a reforma do Estado com a diminuição do número de funcionários, como se essa fosse a grande questão, quando não é. A grande questão é, realmente, uma revolução na maneira pela qual a administração pública se organiza. Essa revolução está em marcha. Ela não é visível. Ela não dá manchete porque é uma revolução de mentalidade, é uma revolução de práticas cotidianas, é uma revolução no modo pelo qual o Governo se relaciona com a sociedade e o Estado se reestrutura para que possa cumprir essas novas funções. Não seria possível isso se não houvesse, como há, hoje, uma afinidade eletiva, para usar o termo de Goethe, de quem o Ministro Malan gosta tanto, não sei se de Goethe ou do termo. Essa afinidade eletiva é entre o Ministério da Fazenda e o Ministério de Orçamento e Gestão.

Estabilidade econômica não se contrapõe a desenvolvimento. É condição para o desenvolvimento. E o Ministro Pedro Parente, ao fazer o enunciado da Lei de Responsabilidade Fiscal, disse que, na verdade, ela é uma lei de responsabilidade fiscal para a estabilidade e para o desenvolvimento.

Os itens que ele mencionou, em seguida, são todos relativos ao desenvolvimento: recursos para empreendimentos estruturantes, alocação estratégica de recursos e assim por diante. É uma nova visão que tem que ser, progressivamente, absorvida por todos nós e pela sociedade. Não pode ser restrita aos ministérios da área econômica. Nem sequer, digamos, a fonte inspiradora foi deles.

Todos os esforços iniciais do repensamento do Estado vieram do antigo Ministério de Reforma do Estado, do Ministro Bresser Pereira

e da Doutora Cláudia Costin, com o apoio direto e decidido do Ministro Clóvis Carvalho e da Casa Civil do Governo. E, hoje, se fundem aqui num ministério, que alguns até estranharam por desconhecer as realidades brasileiras. Por que um Ministério do Orçamento e Gestão? A explicação aqui mostra hoje o porquê. Porque deve haver essa fusão entre a gestão, a administração e o orçamento, e haver afinidade eletiva entre o orçamento e os propósitos nacionais de estabilidade para o crescimento. Por isso se fez essa fusão e, por isso, é necessário que exista, neste Ministério, uma Secretaria de Estado da Administração, que não é uma duplicação, é um modo de pôr ênfase num dos aspectos fundamentais que vão permitir que a ação do Ministro do Orçamento e Gestão possa ter uma efetividade, porque há quem esteja cuidando da administração, com esse mesmo espírito renovador.

Mas, mais do que isso, o Ministro Pedro Parente – não sei o quanto ele é versado na literatura clássica sobre esses assuntos, como já fui no passado –, ao mencionar, aqui, a gestão empreendedora, está resolvendo um dilema histórico, secular porque, na teoria clássica, gestão se opunha a empreendimento. Quando se definia o que era o empresário, quando Sombart, para citar alguns, falava de empresário – em alemão, como gosta o Ministro Pedro Malan –, *Unternehmer* (hoje você está com Goethe e *Unternehmer*), se referia ao empresário, opunha-o ao gestor.

A administração, na teoria clássica, é a rotina, é a aplicação da norma já consagrada. O administrador é quem aplica a norma e o empreendedor é quem inova. Isso era. Não é mais. Agora, ou há a gestão empreendedora, ou os dois se equivocam. Num certo momento da História, se imaginava que o administrador era o burocrata e o empresário era o antiburocrata, era o que criava. Imaginava-se que o empresário era o homem, era o capitão de indústria, era o *tycoon* em certas épocas, era aquele que ousava, como pessoa. Por qualidades até de liderança pessoal.

Com a evolução e a complexidade da sociedade moderna, essas funções foram se modificando sensivelmente. A criatividade se espa-

lhou, se concentrou, às vezes, na universidade. Hoje, ela entrou para o próprio serviço público, para setores do próprio serviço público. E ela não está, necessariamente, na empresa. A empresa absorve, muitas vezes, a criatividade que vem de fora. O empresário, no sentido antigo, que se opunha ao gestor, como se o gestor fosse o feitor do empresário criador, já não existe mais. Cada vez mais, o empresário é o organizador, o motivador, o que tem visão estratégica e o que lidera.

Os setores mais atrasados ainda pensam que bem administrar e bem governar é bater na mesa e dar um murro, porque estão pensando: "Ah, é à moda antiga." Como se fosse possível governar uma sociedade moderna, ou um setor dela, ou uma empresa, como se fôssemos compostos por *tycoons* dos séculos passados ou flibusteiros, em passado mais remoto ainda, que tinham, sim, essas características e que eram apropriadas àquela época. Hoje, não. Hoje, o empresário também tem que ter essa visão de conjunto, tem que ter a visão estratégica, tem que motivar, tem que liderar, tem que ser capaz da transformação do conjunto das estruturas. A diferença entre o empresário público e o privado vai se esmaecendo. Tampouco se pode imaginar que caberá ao Estado, como num outro momento da História se imaginou, definir as metas e os propósitos. E os outros vêm protegidos pelo guarda-chuva do Estado e cumprem os seus desígnios privados, ganhando ou perdendo, mas realizando essas formações que foram assinaladas pelo Estado. Não é mais assim.

Se o Estado, hoje, fosse o motor propulsor do projeto nacional, seria um Estado antiquado. O projeto hoje é da Nação mesmo, ou seja, é do conjunto da sociedade. Esse projeto tem que contar com essa integração entre o Estado e a sociedade, o tempo todo, entre o gestor, no sentido moderno, e o empreendedor também, no sentido moderno. Todos os dois têm que ser, ao mesmo tempo, capazes de gerir e de inventar, de inovar, de criar. É uma nova época. Essa nova época requer uma mudança de cabeça, mudança de mentalidade, motivação. Como disse aqui o Ministro: premiação e não castigo.

Não é possível mais que o gestor – público ou privado – seja preso numa camisa-de-força de regras burocráticas e que, depois, tenha que

prestar contas dos crimes que não praticou, apenas porque, para ser mais denodado e mais devotado ao objetivo que tem em vista, que é o objetivo da sociedade, deixou de praticar uma formalidade, porque esta viria em detrimento do interesse público. Não obstante, essas regras antigas ainda persistem. Quantas vezes essas questões, que são, muitas vezes, meramente formais, produzem um desaguisado nacional, como se o gestor tivesse utilizado aquela quebra de regras para benefício próprio e não para atender melhor ao sentido social do que ele estava fazendo.

Por sorte, os nossos Tribunais de Contas também estão mudando. Também eles estão, agora, se adaptando para acompanhar o processo da administração o tempo todo, e não apenas para julgar "se a norma foi ou não atendida na sua formalidade". Mas, sim, para perguntar se, efetivamente, o objetivo para o qual a decisão foi tomada é justo e se, realmente, a decisão teve, como consequência, ações que deram uma melhoria para o cidadão e para o País.

Essa é a mudança que está ocorrendo no nosso país. E nessa mudança, nesse processo de mudança, a ação do Ministério do Orçamento e Gestão vai ser decisiva. Não vou repetir o que disse o Ministro, mas o fato de que possamos ter, hoje, uma vinculação direta no orçamento dos projetos, dos programas, das metas, é fundamental. E que nós possamos transformar tudo em alguma coisa que seja, que tenha essa visão gerencial moderna, em que o agente não vai apenas apontar: está certo, está errado, quanto precisa, quanto não precisa, gastou, não gastou, mas vai se preocupar com o conteúdo mesmo da decisão, com o objetivo a ser alcançado.

É fundamental para que o Brasil se transforme, como está se transformando, numa sociedade democrática, mais moderna, que não esteja todo o tempo sendo emperrado por hipócritas que utilizam, muitas vezes, o elemento formal para dar a impressão de que estão, realmente, criticando a ação do Estado ou a ação do governo, a ação do funcionário ou a ação do gestor ou a ação do empresário.

É preciso, portanto, assimilar esses novos conceitos e verificar que a gestão empreendedora é, realmente, o conceito-chave que permite

as transformações pelas quais o Brasil está passando. É claro, isso é um processo, não é um ato. Leva tempo e tem que conquistar o conjunto do Governo. Cada ministério há de atuar crescentemente dessa mesma maneira, com esse mesmo objetivo, com esse mesmo espírito.

Devo dizer que é certo que estamos provocando já essas transformações. Se mencionei, aqui, as quebras de monopólios e as modificações que elas acarretaram ou possibilitaram, com a criação de novas agências, os ministérios, que não passaram por esse mesmo choque de transformação dessa natureza externa, estão passando por um choque de transformação de natureza interna.

Quando se for verificar o que está acontecendo no Ministério da Educação, no Ministério da Saúde, no Ministério da Reforma Agrária, vamos ver que, em todas essas áreas, está havendo uma transformação nessa mesma direção. Direção da desburocratização. Foi muito importante, muito bem lembrado, o Ministro Hélio Beltrão. Muito importante a referência à questão da desburocratização. Muito importante a referência ao cuidado específico com o atendimento da população, com as pessoas, com os seres humanos. Essa noção de que o Governo e o Estado estão aí para servir as pessoas, e não para se servirem delas. Isso está imbuindo, progressivamente, aqueles ministérios, até mesmo os mais tradicionais, que sempre foram objeto de clientelismo, de burocracia e, vez por outra, até mesmo de corrupção.

A base moral do Estado não pode ser posta em discussão na prática. Deve ser posta na crítica, mas nós temos a obrigação de restabelecer-la no nosso comportamento. Também não podemos aceitar, a todo instante, insinuações contra a base moral do Estado, contra a base moral dos funcionários e dos gestores e dos que o governam, a menos que haja, efetivamente, algo concreto. Aí sim, muito mais do que crítica, têm que haver o afastamento e a punição. Mas nós temos que recuperar a dignidade do servidor público. O servidor público não é apenas o funcionário, mas quem está no Estado, exercendo certas funções no Estado. A dignidade dele é condição necessária para que esse espírito moderno possa avançar e para que nós possamos afastar as teias do passado, que, ao confundir alhos com bugalhos, nada mais

fazem do que pretender impedir que haja uma transformação maior na estrutura do Estado.

Tenho, portanto, apenas que lhes dizer que, com muito entusiasmo, o que eu ouvi aqui é o que acho que é importante seja feito. Certamente, o Ministro Pedro Parente, ao dizer, algumas vezes, que dependia da minha aprovação, sabe, porque já conversamos antes, que ele tinha a minha aprovação por antecipação. Mais do que a minha aprovação, tinha a determinação de que assim fosse e assim há de ser. Temos que ter, todos nós, a consciência de que essas transformações são cruciais para o futuro deste país.

Não quero abusar da paciência dos Senhores e das Senhoras, nem da agenda do Presidente. Quero lhes dizer o seguinte: se fosse possível esmiuçar e, certamente, muitos dos que aqui estão conhecem os programas, cada um deles; se fosse possível esmiuçar o PPA, o Plano Pluri-anual; se fosse possível ver os efeitos do Brasil em Ação, seria também fácil demonstrar que estamos realizando um projeto nacional no Brasil. É um projeto. Ele está escrito, ele está em marcha, ele é nacional e ele é inovador. Estamos reformando as bases da geografia econômica do Brasil.

É pena que nem todos os brasileiros possam, como alguns de nós podemos ou até devemos, percorrer o conjunto do Brasil. É pena que não possam sentir na prática, inscritas já na vida, as consequências do Brasil em Ação, as consequências da estabilidade econômica para o desenvolvimento. É pena que não sintam o mesmo entusiasmo que sinto diante do que virá pela frente, daqui por diante e no novo século, e entender que estamos entrando no novo século com um projeto nacional de crescimento, de desenvolvimento, com estabilidade com vista ao bem-estar da população. Com todas as dificuldades, temos um projeto nacional de desenvolvimento. É lamentável que alguns confundam o projeto possível e bom para o Brasil com a defesa do passado. Subsídios, taxas de juros subsidiadas, reserva de mercado, Estado guarda-chuva, crítica ao Estado e lucros fáceis. Essa época acabou, essa época acabou. As oligarquias industriais ou financeiras que vivem chorando pela falta de esperança no Brasil estão cho-

rando por um passado do qual foram beneficiárias, e que não vão voltar porque nós temos que ter um futuro que beneficie o povo e não os setores que se acastelaram na vida pública.

Isso acabou. É um novo Brasil, é um novo projeto. Mas ele existe, e esse novo projeto, esse novo Brasil dependem dessa reestruturação do Estado, como dependem da reestruturação da sociedade, das empresas e das parcerias, da convergência, de um espírito de cooperação entre a União, os estados, os municípios, setor privado, setor público, as organizações não-governamentais com as organizações governamentais numa mentalidade moderna e aberta.

Tenho certeza de que o Ministério de Orçamento e Gestão – eu só não gosto do nome MOG – e o Plano Plurianual estando nas mãos de quem estão, de um funcionário exemplar, que ao mesmo tempo é um gestor empreendedor, tem visão, e que tendo o apoio da Secretaria de Administração, com a Doutora Cláudia Costin, e como sempre teve do Ministério da Fazenda e da Casa Civil e do conjunto do Governo, vão ser capazes de ajudar o Brasil realizando essas transformações. Elas já estão em marcha. Vamos levá-las adiante e tenho a certeza de que vamos entrar no novo século com muita confiança e com muita capacidade de continuar a reforma do Estado, desta maneira como acabei de expor: uma reforma que implique uma mudança de mentalidade e que não implique, simplesmente, corte e corte de pessoal, nem jogar na burocracia a culpa das mazelas que muitas vezes são da sociedade.

Muito obrigado.