



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, 8 DE DEZEMBRO DE 1995

*Senhor Ministro Luís Carlos Bresser, Ministro da Administração e da Reforma do Estado; Senhores Ministros de Estado que estão aqui presentes, e são numerosos; Dr. José Ajuricaba da Costa e Silva, que é o Presidente do Tribunal Superior do Trabalho, que nos dá a honra da presença; Dr. Mailson da Nóbrega, Presidente do Conselho de Reforma do Estado; Senhores Membros do Conselho; Senhores Parlamentares aqui presentes; Senhoras e Senhores,*

Se há uma tarefa desafiadora no Brasil, se há uma tarefa de urgência no Brasil é precisamente essa para a qual nós estamos convidando – e eu fico muito grato por terem aceitado o desafio – os senhores membros do Conselho de Reforma do Estado. Em nome do Dr. Mailson da Nóbrega, eu agradeço, realmente, a todos os senhores por terem aceitado participar desse empreendimento.

Por que isso? Porque não se trata apenas da reforma da Administração. Essa está parcialmente encaminhada. Aliás, me apraz ver que o Relator da matéria na Câmara está aqui presente, que é o Dr. Wellington, que aqui está, o Deputado, nosso amigo. E o Ministro Bresser

encaminhou algumas emendas constitucionais para dar início a uma reforma da Administração.

Mas o Conselho de Estado é mais amplo do que o aparelho burocrático da Administração. Então, a tarefa aqui é muito maior do que, simplesmente, a já enorme tarefa da reforma administrativa. É pensar-se o Estado moderno, o Estado contemporâneo e o seu relacionamento com as formas produtivas, com as forças políticas, com a máquina burocrática. O governo e o Estado não são tarefas fáceis. São tarefas muito difíceis, que requerem, efetivamente, visões novas. Mencionou o Ministro Bresser o estudo do Michel Crozier. Eu ficaria muito contente, se fosse possível convidar o Michel Crozier para estar aqui, porque fomos colegas e sou amigo dele. Fomos colegas há trintas anos. E eu tive até a satisfação de tê-lo como hóspede meu aqui, no Brasil, há alguns anos. É uma das pessoas mais lúcidas que eu conheço e escreveu um livro extraordinário sobre a França, *A França bloqueada*, bloqueada pela burocracia. O Dr. Hélio Jaguaribe, certamente, conhece tão bem quanto eu o Michel Crozier.

Mas eu acho que é importante essa iniciativa inspirada no que aconteceu com o Japão, porque nós não vamos conseguir alterar, efetivamente, a estrutura do Estado a partir de uma visão interna do Governo. É muito mais amplo do que isso. Requer uma visão da sociedade. E requer um pensamento para que possamos delimitar os vários níveis em que a ação do Governo, as formas de Estado e a sociedade vão se entrosar e vão se delimitar.

Eu tenho insistido, em muitas ocasiões, aqui nesta sala, ou em outras em que tenho que presidir solenidades, embora o faça sempre de uma maneira não formal, no fato de que essa modificação implica muita coisa.

Primeiro, a cultura. Há uma cultura política baseada numa noção de Estado e de sociedade que já não corresponde mais à prática da sociedade brasileira. E, hoje, em cada momento da gestão pública, nós temos que pensar em termos de, nesta transformação que estamos empreendendo, como reorganizar os vínculos entre a sociedade e o Estado e entre o Governo e as formas estatais.

Por exemplo, no que diz respeito, digamos, a qualquer um dos ângulos da Administração Pública: a educação ou a saúde. No caso da saúde, do que se trata hoje? Trata-se de reconstruir um modelo de organização que permita vincular a clientela específica da saúde com os órgãos da sociedade civil, em nível local, com as prefeituras, com os governos estaduais e com o Governo Federal. É um relacionamento muito complexo – Dr. Antônio Ermírio tem uma ampla experiência disso –, que não se resolve, pura e simplesmente – o que é necessário também –, aperfeiçoando a máquina burocrática do Ministério da Saúde ou destinando mais verbas à saúde, embora isso seja importante. É mais do que isso. É um novo modelo de relacionamento e de controle da ação governamental.

Eu tenho citado, com muita frequência, um outro amigo nosso e do Michel Crozier também, que é Manuel Castells, que, ao se referir às organizações não-governamentais, qualificou-as de “neogovernamentais”. E isso é importante. Nisso não vai uma ironia. Vai o reconhecimento de que o Governo, hoje, não se exerce isolado das formas da sociedade, mesmo as formas não representativas formais, ou seja, não os partidos, não os parlamentares, que também têm que fazer parte desse processo, mas, além disso, há que acrescentar outras dimensões no processo de decisão e no controle da implementação das decisões.

Isso é reforma do Estado. Isso é reforma dos mecanismos pelos quais existe o ajustamento entre a sociedade e o Governo. E isso em cada nível da Administração. Vejam a questão, que volta à baila sempre, do chamado Programa Comunidade Solidária. Por que certas incompreensões? É porque não é um órgão, não é um corpo que se adiciona aos outros órgãos do Estado, mas é uma maneira, primeiro numa secretaria executiva, de agilizar os programas que existem dentro do Estado; depois, é um conselho que não é do Estado, é da sociedade, mas que vai articular as relações entre a sociedade, a Administração e o Governo, até no seu aspecto político fora do Estado. De alguma maneira, em vez de criar um mecanismo burocrático para distribuição de recursos, vai utilizar outros mecanismos existentes e estabelecer uma relação entre o município, o estado e a União, para maximizar a utilização desses recursos.

Então, o Ministro Bresser tem dito freqüentemente que o Ministério dele tem uma particularidade, não é um Ministério setorial, porque tem que abranger – e é verdade – o conjunto das modificações que ocorrem: um novo modelo de gestão da saúde pública, um novo modelo de gestão da educação; como fazer a distribuição de recursos, como nós estamos fazendo já, em que, em certos casos, estamos dando diretamente os recursos à diretora da escola, pela primeira vez, no Brasil.

Isso, de imediato, provoca uma reação. De quem? Dos corpos intermediários, que eram os que chegavam, que permitiam e criavam o clientelismo.

Então, nós temos que, ao mesmo tempo, superar a visão anterior de organização, que é mais ampla, que é da Administração, que é uma forma política que se estrutura e que era uma forma baseada no clientelismo, no patrimonialismo, que se degenerava, depois, no que aqui se chama de fisiologismo e na corrupção, para uma outra forma que não pode ser mais como foi no tempo do Dasp, de saudosa memória – e foi um passo importante na organização à la Weber, racional-legal, na definição de normas abstratas, de concurso público, normas válidas para todos, que tinha um funcionário que era o intérprete dessas normas e as aplicava corretamente.

Isso já não basta, hoje. Hoje, a Administração requer não só uma visão, digamos, gerencial, na medida em que entra o que foi gerado pelo setor privado como forma de organização, que quer ver o resultado e que confia no administrador, desde que ele preste contas depois dos seus resultados. E não como é, até hoje, no Brasil: um inferno de pequenos controles burocráticos, que não controlam nada, mas que emperram a Administração e que mortificam a clientela da Administração, quer sejam os indivíduos, quer sejam as outras agências da sociedade, modificando para uma ação mais gerencial.

Isso é importante, mas também não é suficiente, porque não se trata apenas de substituir um modelo patrimonialista, burocrático por uma burocracia racional-legal e de cunho gerencial agora, mas se trata de algo que tem que incluir essas dimensões novas, de participação mais ativa de corpos, que não são corpos do Estado. E são organizados, ou

quase organizados. Às vezes, são até movimentos. Não chegam a gerar, ainda, instituições, mas têm que ser ouvidos na Administração moderna e no modo pelo qual o Estado moderno se sustenta.

Então, este é o desafio que os senhores têm: de ajudar o Brasil a pensar nesses processos, ajudá-lo a simplificar a máquina burocrática. Mas não é só simplificá-la. É criar novas formas de definição de prioridades, de destinação de recursos, de controle da utilização desses recursos. E, nessas novas formas, nem se podem invadir competências que são estritamente de Governo e nem se podem desconhecer competências novas, sejam elas do Legislativo, sejam da sociedade civil, que estão emergindo.

Hoje, a ligação entre o Legislativo e o Executivo é muito mais complexa do que foi no passado. Embora não vivamos num sistema parlamentarista, o Congresso, com razão, atua, às vezes, até além da fiscalização normal, para querer saber, na prática, o que está sendo implementado e o que está sendo decidido. E pede participação em nível do Executivo.

Em vez de o Executivo se encastelar e dizer “Não, a Constituição me garante outra autoridade. Eu não aceito isso”, acho que o Executivo moderno faz outra coisa. Ele tenta compreender a demanda e busca criar mecanismos que delimitem, para evitar a confusão nas esferas de competência e a diminuição da eficiência: as ações. Mas aceita, tem que aceitar esse novo tipo de relacionamento com o próprio Congresso.

De modo que a tarefa é imensa. É uma tarefa de gigantes. É uma tarefa que tem que ser inspirada por Weber, mas não pode parar nele. Tem que estar, realmente, baseada em experiências mais contemporâneas, mais modernas. E é isso que nós esperamos da sapiência, da dedicação e da vocação dos senhores.

Eu creio que os nomes aqui citados são todos eles, cada um em sua esfera, de pessoas que têm a mais alta qualificação para ajudar o Brasil a se repensar. E esse repensamento do Brasil já está em marcha, porque não é um pensador, é um processo que está ocorrendo, mas que precisa se tornar mais transparente, claro, que, realmente, é um novo Brasil, melhor.

E esse novo Brasil sairá, em larga medida, daquilo que os senhores forem capazes de propor e da nossa capacidade de, dialogando com o

Congresso, transformar proposições abstratas, porque têm que ser, em instituições, em decisões, em mecanismos mais práticos, para dar mais eficiência e para estarmos à altura dos desafios do mundo atual.

Agradeço muito a cooperação de todos.

Muito obrigado.