

INTEGRA

“Não cedi nem vou ceder na reforma”

Esta é a íntegra do discurso do presidente Fernando Henrique Cardoso na solenidade de apresentação do sistema de gerenciamento do programa Brasil em Ação:

“Ministro, obrigado pela sua concisão. Porque, na verdade eu, hoje, sem querer, já inaugurei o programa, não é? Sabê que isso dá sorte, quebrar um copo. Ontem eu estava na Nunciatura Apostólica, cercado de cardeais. Hoje, infelizmente, o único cardeal aqui é o Clóvis. Se ele fosse, de verdade, eu pediria que ele aproveitasse essa água para benzer o programa.

De toda forma, acho que é um bom sinal. Sinal de que nós estamos vendo as coisas com clareza — a água é limpa — e que, pouco a pouco, o Brasil vai tomando consciência das transformações que estão ocorrendo. Não só pela sociedade, mas em nível do próprio Estado.

Só para reforçar as palavras do ministro Kandir, quando nós assumimos o governo, propusemos uma coisa chamada “gerenciamento matricial”, a forma de coordenação matricial. Não faltou quem utilizasse a expressão para, enfim, dizer que isso daria confusão, porque a tradição é vertical, porque não há hierarquia verticalizada.

Pois bem, nesses dois anos nós temos provado que essa forma de gerenciamento, através das câmaras, têm sido muito positivo. Em primeiro lugar, porque isso leva a uma interação efetiva entre os ministros, há uma coordenação que o ministro Clóvis, da Casa Civil, exerce nessas Câmaras, e que eu, quando posso, participo de algumas dessas reuniões, para me informar desse mecanismo. E eu acredito que isso quebra, justamente, a tradição brasileira do isolamento burocrático, e do enquistamento político, nesse isolamento burocrático.

Aqui, de alguma maneira, as pessoas são obrigadas a discutir, porque vêm à Câmara e tem que discutir. Pouco a pouco, se cria um clima que permite, realmente, a crítica franca, sincera. Com a condição de que essa crítica seja uma crítica que fique limitada àquele âmbito porque, senão, passa a deixar de ser crítica para ser argumento utilizado por terceiros, para desmoralizar os argumentos que, muitas vezes, são meramente ocasionais, e não significa uma posição contra uma política mas, simplesmente, uma correção de rumo, que é necessário. Qualquer

governo moderno, hoje, sabe que ou ele tem capacidade de corrigir o seu rumo, tem liderança suficientemente tranqüila para aceitar as críticas, ou ele fracassa. Nós mudamos, portanto, o sistema de coordenação das reuniões entre os ministros. Não só ministros porque, muitas vezes, essas câmaras têm a presença de altos funcionários — secretários-executivos e técnicos — de quem seja necessário chamar, para que as coisas caminhem. As nossas reuniões de ministério (que se realizam, agora com menos frequência mas, na verdade, a idéia era de uma vez por mês e agora, quem sabe, a cada 2 ou 3 meses) passam a ser reuniões de outra natureza.

De novo, o espírito é de abertura total. Tanto assim, que eu faço as reuniões na Granja do Torto, seguida de um almoço para que, realmente, as pessoas se sintam mais à vontade. Porque eu acho que o respeito e a eficiência não tem nada a ver com formalismo burocrático. Tem a ver, realmente, com a capacidade de motivação que Vossa Senhoria acabou de mencionar, aqui, como uma condição fundamental, para que as coisas caminhem.

Pois bem, as coisas estão caminhando. É claro que há diferenças entre gerenciar uma estrada e gerenciar o Pronaf, ou o Programa do Leite, nas áreas sociais. São mais delicados os problemas da área social, no que diz respeito ao gerenciamento, porque as metas, muitas vezes, dependem da reação da própria sociedade. E essa reação nem sempre se faz de maneira como se anteviu. E é preciso, então, modificá-la. E é claro que a natureza tem lá as suas reações, mas são reações, digamos, desse ponto de vista, mais passivas, diante da vontade política de fazer uma estrada ou de construir uma barragem. Então, são processos diferentes. Nós não queremos confundir os porque nós sabemos, perfeitamente (está no Projeto Brasil em Ação, no conjunto de projetos), que essas diferenças estão recolhidas.

Agora nós estamos dando um novo passo. Esses 42 projetos não constituem o conjunto das ações do governo. O governo tem muitas outras ações, tão ou mais importantes do que as que estão aqui, nesses 42 projetos. Por exemplo, toda a questão da política econômica, propriamente dita, não cabe nesse tipo de programa — só para mencionar o mais óbvio. Algumas ações, na reforma do Estado, que são

da maior importância, não estão aqui, porque são de outra natureza.

Portanto, não vamos pensar agora que a ação do governo é esta. Não. Isso aqui é parte da ação do governo. Por que, então, estamos chamando a atenção para esses 42 projetos? Porque eles são projetos de alcance regional, de impacto nacional e são estruturadores da economia e da sociedade brasileira. Quer isso dizer que os outros não são? Não. É que os outros são, digamos assim, condições necessárias para que isso ocorra.

Se não houver uma política econômica bem dirigida, se nós não tivermos condições de crescimento da economia, é claro que esses projetos não terão, também, condição de êxito. Há uma relação entre esses distintos níveis da ação governamental.

Para que a sociedade acompanhe — como disse bem o ministro Kandir — nós chamamos a atenção para alguns desses programas. E uma boa parte deles são de ordem social. Aqui nós temos, basicamente, dois tipos de projetos: projetos estruturadores de infraestrutura econômica — aí implica transportes, implica energia, implica telefonia, e por aí vai — e projetos para modificar a condição de vida do povo brasileiro — e aí vai a reforma agrária, a questão da valorização do professor, a questão da nutrição, da mortalidade infantil e do emprego.

É claro que há perspectivas em que cada um desses projetos estão incorporados, por exemplo, o meio ambiente. Hoje em dia, não se pode tomar nenhuma decisão que não seja já embasada pela idéia do respeito às questões ambientais. Então, isso passa por aí. Mas aqui estão projetos desta natureza, que vão mudar a conformação da sociedade brasileira. Irrigação, que é fundamental, aqui está contemplado. E assim vai.

Bom, isso mostra que o Brasil está caminhando, crescentemente, no sentido de motivar a sociedade e o próprio governo, para a realização desses programas, de integrar esforços para que esses programas possam dar certo. E que, de alguma maneira, nós já estamos fazendo aquilo que o ministro Bresser prega todos os dias, que é a reforma do Estado.

A reforma do Estado não se resume à reforma da Administração, que está no Congresso. Essa é fundamental. E repito aqui, para que, pelo menos, de tanto eu repetir consigne: eu não cedi

coisa nenhuma, na reforma do Estado, nem vou ceder, na reforma da Administração. Evidentemente, o governo, naturalmente, num regime democrático, ele depende do que o Congresso faça. Mas a proposta do Executivo lá está, e nós vamos batalhar por ela, e não por outra proposta.

Pois bem, isso é uma parte importante da reforma do Estado. Mas a outra parte importante — eu tenho repetido aqui, ainda ontem repeti — são as modificações nas práticas do relacionamento do governo com a sociedade, a transparência, a porosidade do aparelho do Estado, para que a sociedade civil possa influir nele, independentemente, muitas vezes, dos condutos políticos, para que possa haver uma relação mais direta, da sociedade com os processos que estão em curso. Isso é visível no SUS, na questão do Ministério da Saúde.

Mas também é visível na educação, onde os programas são, todos, dessa maneira. Estamos tentando aprovar, agora, uma Lei das Águas, que dará às bacias, também, uma participação desta mesma natureza. Ou seja, estamos modificando, realmente, o relacionamento da sociedade com o Estado da burocracia com o governo e do governo com a sociedade, e assim por diante. Evidentemente, por fim, temos que melhorar, no aspecto gerencial, nosso desempenho. Esse programa é feito para melhorar o desempenho.

Só num aspecto eu acho que o ministro Kandir se equivocou. Quando ele disse que aqui tem uma parte que é reservada ao governo, pode ter certeza que (...) vai estar nos jornais todos os dias. Porque chamou a atenção e aí nós vamos ter, evidentemente, transparência maior, mesmo que nós não queiramos. Eu acho que nós temos que nos acostumar com esses fatos, com certa tranqüilidade. Evidentemente há níveis de reserva e de restrição em toda a ação de Estado, mas nós estamos indo, realmente, gradativamente para um sistema de transparência democrática, digamos assim. E até as deficiências vão aparecer. E vai aparecer principalmente, deficiência do presidente, porque eu acho que é a que mais chama a atenção. Mas não tem importância, para isso é que fomos eleitos.

De qualquer forma eu queria agradecer. Acho que nós estamos dando um passo grande no sentido desse tipo de gerenciamento. Acho que o minis-

tro Kandir explicou bastante bem que os gerentes não substituem secretários-executivos, nem substituem ministro. Seria impensável. É apenas o responsável, diante do ministro, para que as coisas possam acontecer. É o repositário da informação mais “up to date”, que está mais presentemente ali.

E acho que é fundamental, portanto, que os secretários-executivos participem ativamente desse processo. Os ministros, diretamente, junto com os secretários-executivos e os secretários em geral, quer dizer, um governo só funciona quando o conjunto do governo funciona. Um governo não funciona se um pedacinho dele está bem e o outro não vai muito bem.

Também eu não tenho o dom da síntese. Eu vou terminar. E ao terminar agrego mais uma reflexão. Nós pensamos muito no início do governo, de que maneira poderíamos produzir as alterações que estamos produzindo e como levar à definição de objetivos que pudessem ser rapidamente executados. O modelo disponível no Brasil era o Plano de Metas do Juscelino Kubitschek.

A decisão tomada naquela época foi de criar, paralelamente à estrutura burocrática, um conjunto de pessoas que, respondendo diretamente à Presidência, teriam capacidade executiva motivada e os resultados seriam imediatos.

Naquele momento, o Brasil não dispunha de uma burocracia, de um técnico-burocracia da qualidade que dispõe hoje. Era preciso, realmente, contornar. Nem contornar, criar de modo rápido um mecanismo que foram os grupos de trabalhos e os grupos executivos. Bem, a situação do Brasil hoje é outra. Nós não podemos seguir o mesmo caminho porque seria desconsiderar um avanço de dezenas de anos que foi a constituição, no aparelho de Estado, de uma capacidade técnica e administrativa muito elevada.

Então, nós não escolhemos o caminho da criação dos grupos executivos, nem isso aqui é a repetição daquele caminho. Pelo contrário. Isto aqui, esse passo que nós estamos dando, é o aperfeiçoamento de um sistema de governo que reconhece na estrutura formal do Estado, capacidade da implementar as decisões e para chegar aos objetivos.

Nós estamos criando, digamos, um instrumento a mais, dentro da estrutura de Estado, e não fora dela, não paralela à estrutura de Estado, porque nós

reconhecemos que no Brasil de hoje dispomos de uma capacidade instalada dentro do Executivo, do governo, e o que nós temos é que motivá-la a fazer com que ela caminhe bem.

Dito isso senhores ministros, eu também quero lhes dizer que, terminada essa fase, agora, da reforma administrativa que nós estamos discutindo no Congresso, nós vamos precisar passar a fase ativa da valorização do funcionário. Governo que tem um bom desempenho é governo que reconhece os seus funcionários. E é governo que é capaz de motivar os funcionários para uma ação, que não há de ser só corporativa, porque essa já cansou, mas que há de ser uma ação motivada e uma ação que encontre reconhecimento na Nação, no País.

Eu acho que, uma vez terminada essa etapa em que nós estamos nos batendo, nós temos que passar para uma outra etapa de carreiras, de valorização do profissional, da capacidade de distinguir, dentro da burocracia, o desempenho, retribuir o desempenho até mesmo financeiramente, acabar com essa visão homogênea e que homogeneamente (...) mal, a verdade é essa. Com a idéia de tratar todo mundo, proteger todo mundo, não se protege ninguém. Acho que o ministro Bresser passará essa fase, digamos, de treinamento do funcionário, de motivação do funcionário, de correção das questões salariais, não com essa visão homogeneizadora que leva a não haver dinheiro para nada, mas com uma visão objetiva de retribuir adequadamente aqueles que se desempenham bem.

Eu acho que nós temos aí nos próximos dois anos, temos tempo pela frente para que nós, se o Congresso realmente aprovar as medidas tanto na Previdência quanto na reforma Administrativa que nós estamos propondo, e desde que nós continuemos numa rota de crescimento econômico, e de maior racionalidade nas decisões governamentais, nós poderemos passar nessa segunda fase do governo a uma visão da questão de como é que a máquina funciona, que não seja meramente negativa. Isso aqui será um passo para isso. O Brasil vai ver que há muita gente competente, há muito gerente capaz dentro da máquina do Estado, nas empresas estatais e que é com eles que nós vamos melhorar a situação de vida do Brasil.

Muito obrigado aos senhores.