

## O Palácio e as intrigas

• O senhor acha que, no exercício do poder, o presidente tem que ser frio?  
**FH:** Tem, não pode se deixar ferir com facilidade. Pode até se ferir, porque você é humano...

• Muitos amigos seus, de toda a vida, fizeram críticas muito ácidas ao senhor.  
**FH:** Mas isso, a meu ver, faz parte do jogo. Eu nunca fiz críticas ácidas aos meus amigos.

• O poder faz perder amigos?  
**FH:** Sim; mas faz ganhar também.

• Uma vez o senhor não quis cumprimentar Maria da Conceição Tavares, a única pessoa a quem recusou um cumprimento.  
**FH:** Não é que eu não quisesse cumprimentar. Maria da Conceição me ofendeu muito. Ela não tinha o direito de fazer isso porque ela me conhece bem, esteve muitas vezes comigo, hospedada em minha casa. Então, ela não tinha o direito de dizer certas coisas por ser ela, pelo tipo de relação que nós tínhamos. Apenas não queria falar. Nunca fiz isso com ninguém. Você pode discordar, certamente o Celso Furtado discorda de mim como eu dele, mas nunca promovemos agressões pessoais.

• Alguns juristas amigos seus, de São Paulo, fizeram críticas duras ao seu governo.  
**FH:** Nunca foram meus amigos. São pessoas próximas, que não mexem pessoalmente. São pessoas que têm posições estapafúrdias no meu modo de entender, mas isso não me mexe com o sentimento.

• E a sua relação com Itamar Franco? Foi a mais tumultuada, sem dúvida alguma.  
**FH:** Continua sendo. Mas se bem que, com Itamar, eu nunca reagi. Na minha concepção, o Itamar foi presidente e eu fui ministro dele. De alguma maneira, se ele não tivesse me nomeado ministro, eu não seria presidente. Então, nunca reagi, enfim, às cambalhotas do Itamar, que vai e que vem. Nunca reagi verbalmente...

• Com relação aos problemas com José Sarney: o senhor esperava de um ex-presidente uma compreensão maior sobre a natureza das dificuldades do cargo?  
**FH:** Certamente. Acho Sarney uma pessoa com algumas qualidades: é um bom escritor.

• Se essa é a melhor qualidade que o senhor vê, pode-se imaginar os defeitos...  
**FH:** Ele é um bom escritor, prejudicado por ter sido presidente... Segundo lugar, ele tem "ouvido no chão", sabe das coisas. E ele sempre teve compostura. Fiquei chocado com a reação do Sarney, porque sempre gostei da Roseana e ela de mim, sempre tive com ela uma relação de afeto. Então, não entendi como é que puderam imaginar que o governo ou eu próprio estivéssemos metidos em uma conspiração, que não havia. Penso que, naquela situação, ele exagerou. Não o vi mais. Mas isso tem a ver com o mandonismo local, com a cultura política antiga do Brasil. E o Sarney participa das duas: ele é um homem que é antenado também. O Sarney é uma figura complexa. Todavia, devo dizer que, pessoalmente, sempre gostei do Sarney.

• Como o senhor vê, dentro dessa relação com o poder, aqueles economistas que foram para o governo e, aparentemente, não resistiram ao jogo bruto do poder?  
**FH:** É porque eles não são treinados para a vida política, e nem é para ser. Eles prestaram uma colaboração imensa. Acho que o poder sempre tem o núcleo, que é formado por homens de Estado; e outros, que são homens políticos. São coisas diferentes. Malan é um homem de Estado; tem uma noção do Estado. Pedro Parente é um homem de Estado; tem noção...

• Talvez por isso tenham resistido por oito anos.  
**FH:** Sim; porque têm compromisso com o Estado brasileiro, com o país.

• O senhor chegou mesmo a pensar, em algum momento, no ministro Pedro Malan como seu sucessor?  
**FH:** Malan, todas as vezes que conversei com ele, afastou essa ideia totalmente. Conversei, mas ele afastou totalmente a ideia. Portanto, há resistências diferentes entre os homens de Estado e os homens políticos. Ainda há outros, que dão colaboração eventual, porque sua vocação não é política nem de Estado. É o caso que você mencionou, do Pêrsio Arida e do André (Lara Resende). É tipicamente isso: eles são acadêmicos, técnicos, empresários, prestam serviços relevantes, como de fato prestaram, mas não está no horizonte deles a permanência. Acho que não há dúvida nenhuma de que, no caso do governo do Brasil, não só é desgastante, como em qualquer governo, como você tem sempre que provar que é inocente. Por outro lado, por causa desse fundamento novo do Brasil, onde se tem a jurisdição de tudo, todo mundo te acusa do que passar pela cabeça. Você tem desgaste com isso; alguns

ENTREVISTA:  
**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

# 'Quem coordena é o presidente. Se não fizer isso, o Lula está frito'

têm preocupações com isso, porque você sai do governo e tem processos que não acabam mais. O que atinge mais o presidente é esse tipo de acusação, que, na verdade, não vai dar em nada, porque não tem fundamento.

• E de que o senhor vai sentir saudades quando deixar a Presidência?  
**FH:** Muita coisa deixa saudade: convivência, por exemplo. São anos e anos de convivência com parlamentares, com ministros, com funcionários, com jornalistas. Isso deixa saudade. A convivência rapidamente desaparece, porque você sai de Brasília. É muita intensa a vida na Presidência, trabalha-se muito — e talvez isso deixe saudade, ainda que paradoxalmente. A vida do presidente é muito agitada, e, de alguma maneira, é quase como se você fosse uma criança: para andar tem de estar olhando para alguém que te guia para algum lugar. Há pessoas que se irritam com isso.

• O senhor gosta?  
**FH:** Não é que eu goste, mas penso que dá mais trabalho não gostar.

• A pompa do poder traz algum prazer?  
**FH:** O poder no Brasil é pouco pomposo. É uma coisa curiosa. O que é pomposo aqui?

• A estrutura, o ajudante de ordens...  
**FH:** Sim, tem tudo isso. Tem essa estrutura...

• O helicóptero...  
**FH:** Ah, sim; o helicóptero dará saudades. Não a pompa, mas a praticidade do helicóptero dará saudades. O Alvorada é um lugar agradável.

• O senhor parece uma pessoa que se habituou bem à liturgia do cargo.  
**FH:** Sim, isso eu faço com naturalidade.

• Mas agora vai ganhar liberdade.  
**FH:** Exatamente. Vou ganhar uma liberdade que, suponho, seja boa. Na verdade, aqui você não tem privacidade. Isso também cansa.

• O senhor nunca se rebelou? Dizem que o general Figueiredo pegava uma moto e fugia da segurança. O senhor nunca escapou, nunca desobedeceu?  
**FH:** Não sei se alguém no mundo de hoje pode escapar. Acho difícil.

• O senhor teve momentos de irritação?  
**FH:** Não frequentes, mas sim. O trabalho é pesado, muito difícil. Enfim, todo mundo reage. Mas diria que, no mundo normal dessa vida, embora seja uma vida dura, cansativa etc., ela também dá a sensação de que você está fa-

zendo algo gratificante. Outra coisa: você tem experiências nacionais e internacionais, o que leva a conhecer muita gente. Você pode analisar por dentro as coisas, pois se tem muita informação. Acho que uma das armas do presidente é fazer de conta que não sabe, porque aí fica sabendo mais. E se ouve muita história, muita intriga. Eu gosto de brincadeira, mas não quando alguém vem falar mal de outro para mim. Eu me irrita com isso.

• Essas informações chegam como?  
**FH:** Diretas, pessoais. As pessoas falam antes, contam coisas. Uma outra importante função de alguém que exerce qualquer cargo de liderança, principalmente o de presidente, é quase psicanalítica: ouvir. A pessoa vem e tem a necessidade de descarregar, de contar. Você tem que ter paciência.

• E os puxa-sacos? Há muitos?  
**FH:** Tem, e não é prazeroso.

• Nesse seu lado psicanalista, dá para perceber quando o elogio é falso?  
**FH:** Sim, eu não gosto. Prefiro discutir. Não me irrita alguém que venha para criticar, mas me irrita quem venha para puxar o saco.

• Sua avaliação sobre a natureza humana fica piorada tendo visto o poder por dentro?



**FI:** Sim, fica. Você tem que estar mais alerta menos ingênuo. Sou bastante ingênuo, porque acredito nas pessoas. Raramente desconfio de que alguém se aproxime com alguma maldade. Depois é que vou descobrir as reais intenções, lá na frente. Há outro problema: estou há muitos anos aqui. As situações são repetitivas e isso dá um certo cansaço do poder. Chega um momento em que quase nada é novo. E quando se começa a ter essa sensação também é ruim porque talvez você não tenha visto tudo. Pensar que já viu tudo acaba por prejudicar o seu julgamento. De modo que é bom ter limite de tempo no exercício do governo. No mesmo caso, que é um poder não só democrático mas complexo, você tem de ter a habilidade para quase ter gavetas em que você põe cada problema, cada questão. Você alre, retira, repõe. Você tem que julgar como um maestro.

• O senhor teve que ser maquiavélico em algum momento, dizendo uma coisa mas querendo passar outra?

**FI:** Não sei se assim tão claramente. Há situações em que certamente você não pode mentir, mas tem que não dizer. Tem que omitir, se não você não governa.

• Quando sabe que uma decisão sua vai ferir alguém, como quando teve que demitir um amigo, o ministro Celso Lafer, é difícil?  
**FI:** Sim, é difícil. Eu faço, mas é difícil. Não é caso do Celso, mas, outro dia, o Luiz Carlos Bresser (Pereira, ex-ministro) disse que foi demitido pelo telefone. Ele não entendeu a conversa que teve comigo na qual eu discutia com ele quem seria o sucessor dele... Não foi pelo telefone. Conversei aqui com ele, discuti qual seria o sucessor. Eu gosto muito do Luiz Carlos Bresser. No caso do Celso foi difícil para mim e para ele.

• O senhor gostava muito do Gustavo Franchi. Quando teve que demití-lo, como é que o senhor agiu?  
**FI:** É claro que eu tentei de tudo para que ele mudasse, para que fosse mais flexível na necessidade de um ajuste no câmbio. Penso que se ele tivesse sido mais flexível, tivesse feito o ajuste... Mas não quis fazer...

• O senhor chegou a cogitar que ele mesmo fizesse a desvalorização?  
**FI:** Não apenas aquela, mas algumas modificações que desvalorizasse mais depressa. Eu sempre vinha com umas ideias que não permitiam isso. Mas, como disse, gosto imensamente até hoje do Gustavo — e eu mesmo falei com ele por telefone. Não foi o Malan que o demitiu; fui eu. Demitir é modo de dizer; o que eu resolvi foi mudar a política. Ele foi muito correto.

• O senhor acha que enfrentou aí o momento mais tenso no governo?  
**FI:** Não. Houve um mais tenso depois. Com essa coisa de câmbio, há momentos terríveis. Aqui, ao redor dessa mesa, em 1997, foi terrível também. Com essa coisa de câmbio, você pode jogar para o espaço em um dia tudo o que você fez. E, se você não tiver sangue frio, é complicado. O Gustavo tem. O Malan tem. Você tem que ter nervos de aço para, sabendo das possíveis consequências, tomar a decisão. Espero que o governo do Lula não tenha que passar por pe-

ças dessa natureza, porque não é mole.

• Outra figura muito forte do primeiro mandato foi o Sérgio Motta. Como o senhor levava aquele estilo trombador dele?  
**FI:** O Sérgio era o oposto do meu estilo, mas, primeiramente, o Sérgio tinha uma lealdade e uma generosidade imensas. Segundo, ele, assim como trombava, sabia também recompor situações. O Sérgio só fazia pirueta. Mas dava trabalho. Em vários momentos foi difícil. Toda pessoa de temperamento forte é difícil. Ocorre que você não governa sem essas pessoas. O Sérgio era forte. O Serra é forte. O Malan, a seu modo, é forte. Pedro Parente é forte. Clóvis Carvalho é forte. Antonio Carlos é forte. Jader é forte. Mário Covas era forte. Tasso é forte... Quer dizer: você não pode governar sem gente assim. Se você ficar com medo de lidar com pessoas de temperamento forte, você não governa, são elas que realmente movem as coisas. Por isso que a arte de ser presidente não é fácil, porque você tem que saber que as pessoas são assim. Não pode deixar que um esmague o outro, porque a tendência é essa, a luta é contínua. Você tem que saber moderar essa briga e não pode fazer a mesma coisa que eles, porque você é o presidente e tem que arbitrar, tem que estar um pouco fora. Você tem que engolir sapo, porque senão a coisa arrebenta. Isso é assim o tempo todo. Ao redor dessa mesa, no primeiro ano do primeiro mandato, chamei vários deles, todos meus amigos, e disse: 'Assim não dá'. Eles estavam todos se comendo! Estava uma disputa muito grande.

• Mas eles disputavam o quê?  
**FI:** A proximidade com o presidente, o poder. Você está no centro da função. Todos querem ficar por perto, e é preciso ficar mesmo. Agora, é preciso levar esses círculos com muito cuidado. Palácio presidencial é muito difícil sempre. As pessoas se bicam.

• O senhor nunca teve ali — só agora no final teve o Scalco — um político realmente.  
**FI:** Porque esse papel era meu.

• Conscientemente o senhor não quis?  
**FI:** Não. Quem coordenava a administração não coordenava a política. Mesmo quando tinha coordenador político, era tratado como coordenador parlamentar, não da política em geral. Era a relação com o Congresso, mas a relação com o conjunto dos partidos, com a sociedade, não.

• Por que o senhor não quis entregar essa tarefa a ninguém?  
**FI:** Acho que essa é uma função do presidente.

• O senhor acha que não dá para ter duas figuras fortes no Palácio, é isso?  
**FI:** É complicado. Não dá certo. O palácio é difícil sempre. As pessoas disputam pequenas coisas, o que também me irrita. Quem entra na sala, quem dá acesso a quê. O Lula vai ver isso agora...

• Lembra que quando o senhor estava lendo o livro do Castilho (jornalista Carlos Castello Branco) sobre o governo Jânio, o senhor falava de como a intriga destrói um governo.  
**FI:** O Jânio foi derrubado pela intriga de quatro pessoas e mais nada. O Jânio não tinha crise social, econômica ou política, não tinha nada. Ele tinha o apoio de todo mundo,

mas foi liquidado pelo círculo palaciano.

• Nessa matéria, que conselhos o senhor daria a Lula, que não tem experiência de poder?  
**FI:** Um é o de que ele tem de assumir, ele tem de ser o coordenador principal. Se não for o principal coordenador, está frito. E não pode dar atenção a intrigas. A minha sensação é de que ele não é disso. O Lula é pessoa direta. As minhas conversas com ele são muito fáceis. Mas ele terá que ser, acho eu, aquele que toma as rédeas nas mãos. Isso naturalmente depende do temperamento.

• O senhor é centralizador?  
**FI:** Não sou centralizador, mas tenho informações sobre tudo. Eu delego bastante, mas sei o que está acontecendo. Muitas vezes não sei, mas procuro saber. Por exemplo: outro dia fui fazer uma exposição num ministério e falei, sem sequer um papel na mão, sobre todos os programas do ministério. Há uma ou outra área que eu não tenho interesse maior, mas, em geral, estou por dentro dos temas. Isso não é necessário, o presidente não tem que estar por dentro. Essa é uma peculiaridade minha, porque, como pesquisador, acabei por ter mais temperamento. Agora, o que tem que estar sob controle do presidente é o jogo político. Isso significa não só estratégias, objetivos — o que já é complicado — mas as pessoas, as pequenas coisas das pessoas, que brigam muito, que fazem muita intriga. Há muitos choques de pequenos interesses. É óbvio que o presidente não entra nesse jogo, mas tem que saber que fulano disse isso ou aquilo porque tem um pequeno interesse.

• Então, a administração das pessoas é um capítulo à parte do poder?  
**FI:** Sim; eu acho. É um capítulo importantíssimo. Por exemplo: essa coisa de ser sanfona, saber que a pessoa que está próxima tem que se afastar, porque não se pode estar próximo sempre. É chato, mas, se você não fizer isso, você vai no turbilhão.

• Qual a sua visão da elite brasileira, tendo convivido com ela esses anos todos?  
**FI:** Você hoje tem novas elites de poder em todos os setores. Elas são mais abertas e mais democráticas, porque há mais gente participando dessas elites, ou seja, do processo de tomada de decisões. Agora, eu diria que existe, de parte das elites econômicas, um certo distanciamento do processo decisório, o que é perigoso. Por exemplo: estão discutindo agora a MP 66 (aprova a quarta-feira), que é importante, porque diz respeito à cumulatividade de impostos. Durante anos lutaram por isso. Vá agora ver se há alguém lá no Congresso trabalhando. Cobram e não ajudam. Só se mobilizam os que estão contra.

• O senhor não gosta de rótulos, quando falou em neoliberal dá um pulo. Mas o senhor saiu da Presidência tão social-democrata como entrou, continua achando que essa é a solução, ou que o mundo moderno ficou tão complexo que essa questão...  
**FI:** Deixe-me dizer uma coisa: quando foi dado nome ao PSDB de Partido da Social Democracia Brasileira, eu fui contra. Eu disse, à época, que aquilo correspondia a uma realidade da Europa da primeira metade dos anos 50, onde os sindicatos tinham um

papel central no Estado do bem-estar social. O Brasil não é assim. Aqui, os sindicatos são incorporados. A força deles é corporativa, é de bloqueio. De outra parte, há o problema dos excluídos, que não têm representação, não têm sindicato. Não pode pensar como na Europa. Lá, eles podiam dizer que iriam aumentar impostos, que iriam aumentar o seguro social, dar educação para todos, etc. Tudo bem, o trabalho organizado contra o capital. Aqui você tem ainda que fazer com que o capital exista, que ele funcione como capital. É outro momento. Você tem uma coisa mais atrasada e uma mais avançada simultaneamente. E isso é que é a dificuldade. Por isso que os rótulos são geralmente equivocados, porque a pessoa não capta realmente o que está acontecendo. Então, alguns diziam que era neoliberalismo e não social-democracia...

• A sua aliança era de centro-direita?  
**FI:** Tudo isso é uma visão antiquada, porque não corresponde aos conteúdos efetivos da vida contemporânea. É o que está se vendo agora com o PT. O que eles vão fazer? Pensam que vão fazer social-democracia... Tomara que não façam, porque a social-democracia nesse caso significará fortalecimento do corporativismo, que não é o que precisa ser feito. O que precisa ser feito ainda é, simultaneamente, fortalecimento do mercado, por um lado, sem fundamentalismo, e, por outro lado, programas de inclusão social. A temática é outra, mas as pessoas rotulam com o retrovisor. Por isso que sempre me rebelo contra isso a que chamei de neobobismo. Eles ficaram danados. Mas é porque é bobagem. Mas é outra a situação, é outro o momento, é outra a temática.

## Mídia só vê lado negativo

• Como o senhor definiria a sua relação com a mídia?  
**FI:** Eu reclamo pouco. O que acho é que, não com relação a mim ou ao governo, mas existe no Brasil uma tendência de se ver mais o negativo. A mídia não se dá por função ressaltar o positivo, mas o negativo. Tudo bem. Penso que isso faz parte do jogo democrático. Aqui há pouco respeito institucional. Vamos tomar o caso dos Estados Unidos: a Presidência é uma instituição...

• O senhor está dizendo que a mídia tem pouco respeito pela instituição da Presidência?  
**FI:** Isso, e não só da Presidência. Não se trata apenas da mídia, mas nos todos. Quando você começa a achar que tudo vai mal, isso tem efeitos negativos. A mídia, certamente, tem um papel nisso. A mídia, talvez porque fosse tão ligada ao governo militar, por necessidade depois passou a ser desligada. E quer mostrar que é desligada não só do governo, mas de qualquer coisa. Ela tem de dizer assim: 'É verdade: há tantas crianças na escola, mas a qualidade do ensino é ruim'. Nunca deixa de dizer um mas...

• A função da mídia é também ser crítica...  
**FI:** Não estou negando, mas o que não se deve é, em certos casos, exagerar, porque me parece que aí deixa de ser objetivo. A mídia tem que exercer uma crítica objetiva.

• Analistas de mídia acham que, na verdade, parte da mídia teria sido até governista.  
**FI:** Não estou dizendo com relação a mim, não. Essas observações não são críticas. Não tenho queixa pessoal nem de governo. Estou dizendo em geral. Isso vale para o futebol, para a produção de soja, para o crime, vale para tudo.

• Não ficou faltando fazer a reforma do sistema político em seu governo?  
**FI:** Sem dúvida. O problema é que aí eu tenho muito dificuldade de entender qual vai ser o sistema político do futuro. A grande transformação da política contemporânea está ligada à grande transformação do mundo, que são os meios de comunicação. Isso muda tudo. Olha, se Lênin fosse vivo, ele ia pedir um canal de televisão em vez de querer fundar um partido político. Como é que você vai regular uma sociedade onde você depende basicamente dos meios de comunicação?

• Após oito anos no posto político máximo do país, o senhor pode dizer onde está o poder?  
**FI:** Ele é pan-óptico, está em toda a parte. É muito complicado, do ponto de vista sociológico. Não é fácil dizer: faz a reforma política. Quando foi criado o PT, eu dizia: por que querendo criar um partido antigo, é isso. O PT tem ainda centralismo democrático funcionando nele, tem disciplina. Onde mais se encontra no mundo isso hoje? Talvez na China...

• O senhor acha que foi refém de forças partidárias?  
**FI:** Ninguém pode deixar de ser refém, e não é das forças partidárias, é do Congresso. A dificuldade da política brasileira é que os partidos, sendo como são, existem quase que só na cabeça dos próprios parlamentares, dos jornalistas e dos cientistas políticos. São legendas, você se refere a eles como se fossem substância efetiva, mas são só legendas. (Rodolfo Fernandes e Helena Chagas)

