

Professor nota 10!
Paulo Renato Souza

A fórmula do sucesso
na administração pública
Vicente Falconi

REVISTA DA ESPM • VOLUME 17 • ANO 16 • EDIÇÃO Nº 4 • JULHO/AGOSTO 2010 • R\$ 28,00

Público e Privado: é possível aproximar esses dois mundos?



⊕ Artigos

Sistema jurídico brasileiro:
qualidades e defeitos

Sem margem para errar

Contrastes e oportunidades
do Brasil público e privado

Público versus privado:
subsídios ao debate

What's going on here?

Sistema de comércio
exterior brasileiro

Itamaraty: como todo serviço
público brasileiro deveria ser

Moradores da terra de ninguém

⊕ Artigos

Desafios, sonhos e soluções

Oportunidade para as PPP's

As câmaras setoriais do
agronegócio brasileiro

A gestão e o financiamento
da TV pública

Público e privado:
o inevitável caminho
do agronegócio

⊕ Mesa-redonda

O preço da ética
é a eterna vigilância

O preço da **ética** é a **eterna vigilância**

A julgar pelas opiniões que tivemos nesta mesa-redonda, os pequenos e médios empresários brasileiros não têm muitas ilusões sobre o que se pode esperar do poder público. Reconhecem alguns avanços obtidos recentemente, mas criticam, sobretudo, a cultura do funcionalismo público que resulta, muitas vezes, em ineficiência e corporativismo. Acreditam que a atual situação só mudará com o resultado da pressão pública e propõem uma vigilância mais próxima de nossos representantes e dos detentores de cargos públicos em geral.

DIEGO FALECK
Chefe de Gabinete da Secretaria de Direito Econômico

MÁRIO RENÉ SCHWERINER
Moderador

EDUARDO EUGÊNIO SPERS
Prof. do Programa de Mestrado de Gestão Internacional da ESPM



FRANCISCO GRACIOSO
Presidente do Conselho Editorial

ALEXANDRE TEIXEIRA
Editor executivo da revista Época Negócios

DENILDE HOLZHACKER
Profa. do Curso de Relações Internacionais da ESPM

MÁRIO RENÉ – O assunto da nossa mesa-redonda é polêmico e complicado. Como conseguir, eventualmente, conciliar duas esferas que são consideradas relativamente separadas e antagônicas, como o mundo público e o privado?

GRACIOSO – Todos nós, brasileiros, vivemos e sentimos de perto o peso do Estado, como uma entidade, que vai além do mandato de um presidente específico. Todos sentimos as deficiências do poder público e também o avanço que tem ocorrido nos últimos anos nas áreas social, da educação e da saúde. Acompanhamos os problemas decorrentes de uma representação política idealizada – talvez avançada demais para a nossa realidade e que, entretanto, é a única possível. Todos reconhecemos o mérito do poder público com questões vitais, como a política econômica e monetária que vem sendo seguida nos últimos 12 anos, e outras políticas de longo prazo que revelam uma visão estratégica de nosso governo. Em resumo, é um assunto polêmico. E o objetivo desta discussão é dar aos professores e alunos, que vão nos ler, subsídios para tirarem as suas próprias conclusões ou pelo menos comecem a estudar o

assunto mais a fundo. A proposta é tentarmos analisar o tema sob quatro formas: representação política, principalmente a partir da Constituição de 1988, quais são os problemas, o que está bom e o que deve melhorar em relação ao papel dos nossos representantes e dos partidos políticos; outro grande ângulo é a estrutura institucional e jurídica de nosso País. Superior à maioria dos países da América Latina é essa estrutura que dá solidez às instituições e nos permite enfrentar com mais tranquilidade crises que no passado faziam balançar o coreto; em terceiro lugar, a realidade econômica – a política fiscal, monetária e de juros, a carga tributária, o papel do Estado como indutor de investimentos e regulador das atividades econômicas. Enfim, a macroeconomia no seu sentido mais amplo, analisando o papel do Estado frente ao resto do mundo privado; por último, a cultura do servidor público – “servidor” porque, desde os tempos de Machado de Assis, a primeira coisa que o empossado faz é deixar de considerar-se servidor e sim, senhor. De onde vem essa cultura, o que está melhor ou pior e o que pode ser feito para mudar o rumo?

DENILDE – A representação política é um dos gargalos que temos

do ponto de vista institucional, uma necessidade de reforma que se discute todo ano. Mas o nosso sistema é um dos mais complexos do mundo, o que impede a inserção de políticas que deem mais eficiência e controle ao gestor público. Toda negociação que ocorre no Congresso acaba sendo um fator limitante. Não é somente uma questão de cultura política. Isso envolve uma mudança institucional. Seria necessário fazer uma reforma do ponto de vista da proporcionalidade, que é um jogo difícil de acontecer, pois não há nenhum político que esteja disposto a perder posições dentro do sistema. A discussão sobre isso é importante, mas ainda reflete certa lentidão no processo político de absorver alguma mudança que gere uma alteração significativa no sistema de gestão.

MÁRIO RENÉ – Toda vez que abro o jornal, vejo reportagens sobre a necessidade da reforma tributária, parece que isso faz 50 anos. Um dos pontos interessantes é a diferença do mundo privado para o mundo público: no privado as decisões são tomadas rapidamente com a diretoria ou com um grupo de pessoas e, no mundo público, às vezes, leva meses ou semestres. Por quê?

EDUARDO – Esse seu ponto final tem uma diferença, que é a abordagem de mercado, da eficiência e da estrutura do governante. A questão do mercado foi objeto da minha tese, onde comparei a complementaridade ou substituição entre as estratégias públicas e privadas. Os primórdios da interven-

“Grande parte da estrutura corporativa tem pessoas que são quase tão estáveis quanto um funcionário público, conhecem o trabalho, fazem a mesma coisa há anos, não trabalham tantas horas.”

ção do Estado começaram com a adulteração de alimentos, onde os produtores rurais colocavam água em leite e glicose em mel. Com isso você começa a ter fiscalização, normas, multas e mecanismos públicos que vão gerar e permitir que esse mercado funcione. Então, o quão eficiente é isso perante a reputação que o consumidor percebe? Porque você tem um Estado presente, que teria mais eficiência por ser “imparcial”. Do outro lado há uma literatura acadêmica, de marketing, que trabalha a questão da marca, da diferenciação, de se investir mais em propaganda onde a empresa conseguiria absorver ganhos futuros pela recompra de seus produtos por meio dessa diferenciação, ou seja, “ela confia nessa marca, não vou adulterar”. A ideia do estudo é que eles são substitutos ou complementares, ou seja, só o Estado ou só a iniciativa privada poderia estar presente na geração de reputação. Eles são complementares, a existência e a eficiência dos dois nessa geração

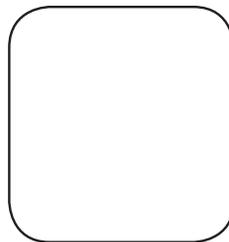
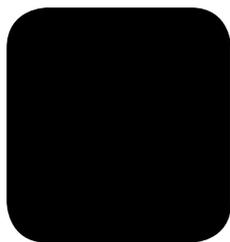
de reputação aumentaria muito mais. O resultado mostrou que em uma percepção de baixa qualidade, em um escândalo, por exemplo, a atuação pública seria mais eficiente na geração de reputação. E se há um mercado onde as pessoas confiam mais, a estratégia é privada. Quando olhamos o universo do mercado, temos ações conjuntas entre o setor público e o privado. Agora, olhando internamente a estrutura de governança, entendo que talvez os dois já sejam um pouco mais diferentes, porque o público está sujeito à licitação, à questão do concurso, à estabilidade e outras normas que não se aplicam em uma empresa privada. Nesse aspecto talvez, não sei se seria mais eficaz compararmos o público com o público, e não com a iniciativa privada.

GRACIOSO – Ou então compararmos a nossa realidade pública e política para ficarmos no viés político com a de outros países. Não sei quantos funcionários tem

o Senado Americano ou Francês, o que sei é que o nosso Senado tem mais de 10 mil funcionários diretos e indiretos para servir 86 senadores. É algo tão chocante que mostra problemas de princípios, porque não é reduzindo em 5% ou 10% o número de funcionários que vai resolver. A questão é: por que se permite que 86 senadores tenham, cada um deles, 120 funcionários ao seu dispor e usados, principalmente, para garantir a próxima reeleição? Creio que isso é parte da representação política defeituosa que infelizmente ainda temos no Brasil.

DIEGO – A iniciativa privada atua no processo legislativo e, muitas vezes, ela cria esses empecilhos dessa falta de consenso. Dando um exemplo claro, estamos trabalhando agora com um projeto de lei que vai reestruturar o sistema de defesa da concorrência e o Brasil é um dos poucos países que têm uma análise posterior em um processo de compra de empresa, de fusão. ➔

“Conseguir uma mídia positiva é difícil, fazemos coisas bem legais e, às vezes, é mais fácil conseguir espaço no exterior.”





“Nosso Senado tem mais de 10 mil funcionários diretos e indiretos para servir 86 senadores.”



Apenas três países fazem isso – um africano, um do leste europeu e o Brasil. Todos os países têm uma análise prévia. Tem os 180 dias e diz “a Nestlé pode comprar a Garoto. Aprovamos a operação, no silêncio está aprovado”. Só para dar um exemplo, é um projeto que é um consenso, ninguém pode ser contra. Só que quando se reestrutura o sistema, todo mundo quer puxar a sardinha para o seu lado. Então, há órgãos organizados na sociedade, associações, empresas sem setores investigados, que têm seus senadores e quem os representa. Aí a falta de consenso: “tira de pauta, não deixa votar, manda passar por todas as Comissões”, tem esse jogo...

MÁRIO RENÉ – Da iniciativa privada?

DIEGO – Trabalhando o *lobby* junto com o Senado. Por exemplo, há um teto em que operações de até R\$ 400 milhões têm de ser notificadas. Se aumentar esse teto, tira trabalho dos advogados. Com menos notificações, a OAB

vai dizer para manter esse teto baixo, hipoteticamente. Não estou dizendo que isto aconteceu. Por outro lado, algumas empresas vão dizer: “Eu não quero notificar”. Cada um usa o seu modo e esse processo acaba fazendo com que se tenha muita vontade política para votar um projeto. Esse jogo tem uma complexidade que não é só culpa de um ou de outro, mas de uma interação democrática.

ALEXANDRE – Temos um ponto em que podemos juntar duas ponderações: uma é porque a máquina é inchada. Tem a ver com um momento do País em que havia um culto ao funcionalismo público, principalmente fora de São Paulo e do Rio de Janeiro. Tinha-se uma tamanha falta de oportunidades na iniciativa privada que sobrecarregava o setor público com demandas de emprego e isso ainda vai acontecer por um bom tempo. O segundo ponto é que a democracia brasileira é relativamente nova, o período pós-democracia – de 1985 para cá – tem 25 anos, um tempo curto do ponto de vista

histórico. Vai haver algum tipo de depuração nisso e à medida que a economia mantiver um ritmo de crescimento forte e a iniciativa privada crescer, é provável que diminua gradativamente o peso que tem sobre o Estado em termos de demanda por emprego. Quando se olha para as reformas que estão na pauta desde a redemocratização, temos três grandes reformas: a Previdenciária, a Tributária e a Política – são reformas que provavelmente não vão ser feitas tão cedo, então quando nos perguntamos: “Será que vai haver reforma fiscal no próximo governo?” Provavelmente não, porque implica em que alguém perca e ninguém quer perder. Nenhum Estado está disposto a fazer concessão agora. Debaixo desse arcabouço institucional, há uma revolução silenciosa acontecendo. São as transferências de práticas da iniciativa privada para o setor público, que não demandam, necessariamente, de reformas estruturais. Quando se tem governos adotando meritocracia em determinadas áreas, você tem algo revolucionário. Até

precisou ter algum tipo de acerto legal quando, por exemplo, se instituiu em algumas Secretarias a bonificação por resultados para os professores e isso exigiu uma mudança legal, mas não uma reforma juridicamente complicada de se fazer. Isso é interessante para não ficarmos com a impressão de que não acontece nada e que são mundos inconciliáveis. Cada vez mais começa a haver um intercâmbio interessante de ideias, de processos e métodos entre esses dois mundos.

GRACIOSO – Concordo com o Alexandre e lembro que, durante a entrevista com o Professor Paulo Renato, ele tocou exatamente nesse ponto e, como Secretário da Educação do Estado de São Paulo, introduziu uma série de mudanças importantes tentando obter resultados. O que move essa gente do setor público é a percepção de que precisam mostrar serviço e garantir mais resultados em função do dinheiro investido. No caso da educação em São Paulo, o Professor Paulo Renato disse que está conseguindo mudar tudo. Onde está sentindo mais dificuldades é no sistema de remuneração variável, que tem dois tipos: o bônus coletivo, que se mencionou no caso da educação no nosso Estado, é dado a toda a equipe da escola que mostra melhores resultados. Paralelamente, eles têm um sistema de promoção individual para os professores, que pode melhorar muito o salário por mérito próprio. São coisas difíceis de acreditar que possam ocorrer no serviço público. Acontece que os maiores opositores são os sindicatos dos servidores públicos, que têm

medo da avaliação de desempenho. Não querem de forma alguma serem avaliados.

ALEXANDRE – Mas tem um efeito de demonstração importante. Nos lugares onde isso está sendo implementado, as pessoas gostam, existe uma resistência, mas a maioria percebe que está sendo valorizada. E não precisa ser dinheiro, há exemplos de prêmios, cursos, viagens, qualificação profissional... Quando isso começa a circular entre os professores, a ideia de resistência – que, às vezes, é do sindicato e os sindicatos no Brasil historicamente são antimeritocráticos – começa a se disseminar. As pessoas querem saber por que naquela Secretaria tem pagamento de bônus e qualificação para os melhores funcionários. Se imaginarmos isso ao longo do tempo, é provável que a resistência acabe ficando restrita a uma minoria.

GRACIOSO – E isso poderia ser levado para a saúde e outros setores também.

DENILDE – Esse é um processo que vem de 1995, com a reforma administrativa que o Ministro Bresser implementou e a ideia da política de resultado. É uma mudança importante do plano político brasileiro de gestão, que passou a estabelecer metas e indi-

cadores. O problema é que temos um fator político. Mesmo essas iniciativas que o Alexandre citou, elas são muito boas para os níveis municipais. Nos níveis estaduais elas conseguem – apesar das resistências – ser implementadas. O problema é no nível federal, porque aí começa uma forte discussão política. Mesmo que haja uma definição de planejamento e também do Executivo sobre o que deve ser feito, quando chega no Congresso, essa carta de intenções já se altera. Esse embate entre a definição da distribuição de recursos e o que é necessário ser feito acaba afetando, também, a política de resultados excelentes.

GRACIOSO – Pelo que eu entendo, você coloca mais culpa no Congresso do que na Administração, propriamente dita.

DENILDE – Não, os dois têm papéis diferentes. A grande parte do que tem travado as mudanças de gestão é do Legislativo. Quando a discussão vai para o Legislativo, onde se tem os *lobbies*, o fórum de alteração de mudanças políticas acaba sofrendo muito embate político. Mas é um fórum que tem prevalecido.

DIEGO – Mas o que fazer para ter uma gestão mais competente?

DENILDE – Há duas coisas que aconteceram no Brasil e alteraram bastante o rumo das coisas. Uma é ➔

“Não adianta, a natureza humana, infelizmente, é corruptível e não só no Brasil, mas em qualquer país.”

o governo eletrônico, as compras em pregão, a transparência, que é considerado um ponto positivo porque quebra um pouco a dinâmica de patrimonialismo, mesmo as discussões existentes nos Estados com relação à definição dos orçamentos. E a outra é a Lei de Responsabilidade Fiscal. Na verdade, toda ideia de resultado está muito ligada à responsabilidade fiscal. Esses são dois grandes avanços na área de gestão.

MÁRIO RENÉ – Não lembro quem foi a pessoa que disse que “O Brasil é o País do quase, você vai fazendo coisas ótimas e não continua, não termina”. Aliás, esse é um fantasma homérico, que nos ronda com relação à Copa de 2014 e aos Jogos Olímpicos de 2016. Há uma série de iniciativas fantásticas que são apresentadas e na hora de fechar o projeto, nada se conclui ou a ideia termina pela metade. Outro ponto é a quantidade de professores que tem licença para saúde, bônus para isso, bônus para aquilo e dos 220 dias letivos, em que podem trabalhar apenas 40, sem problema algum. Penso que essa Mesa-Redonda poderia cruzar quatro pontos cardeais – Privado e Público, Individual e Coletivo. O que faz com que as pessoas entrem em grandes universidades? Segu-

rança, aposentadoria integral, e o fato de não poder ser demitido, o que se chama de estabilidade – isso é individual.

GRACIOSO – Em outras palavras: tudo, menos competir.

MÁRIO RENÉ – É tudo, menos competir e mais que isso, é a busca de duas palavras-chaves: segurança individual e até mordomias. E aí tem de entrar uma macro, uma superestrutura tentando organizar isso. E outro fator que não foi mencionado é o papel da imprensa, mostrando todas essas coisas que estão sendo discutidas, porque se ela não existisse ou se estivéssemos ainda na época da censura, nada disso seria exposto ao público.

EDUARDO – Ao analisar o ambiente institucional, você tem o formal, que são as leis, as regras e aí se tem os caminhos que nem sempre são tão grandes assim. E o informal, que é a cultura. Esse é o ponto. O próprio Douglass North, Prêmio Nobel, que esteve no Brasil, falava que “se você cria instituições que privilegiam corrupção, as empresas corruptas serão mais eficientes”. Será que não estamos nesse caminho? Concordo com o Alexandre no sentido da mudança, mas o quão se pode apressar essa mudança institucional, que

pelo jeito é um consenso do que estamos passando.

GRACIOSO – O curioso é que não só no Brasil, mas no mundo inteiro, as mudanças no serviço público são retardadas pela aliança estratégica entre os servidores e seus sindicatos e os partidos de esquerda. Nesse ponto não sou direitista ou esquerdista, mas acredito, sinceramente, que essa aliança da esquerda com os sindicatos dos servidores é a pior coisa que poderia acontecer para qualquer país.

ALEXANDRE – Está acontecendo algo interessante que me leva a imaginar que as coisas começam e não terminam no caso de transferência de práticas do setor privado para o público. Ela adquiriu um caráter suprapartidário. Se pensarmos no chamado Choque de Gestão de Minas Gerais, ele foi feito por Aécio Neves, que é tucano, e você pode dizer que isso é uma coisa que os tucanos estão levando adiante e a esquerda não aceita.

GRACIOSO – Mas quem ajudou o Aécio Neves foi o Vicente Falconi, um consultor ligado ao mundo privado.

ALEXANDRE – Essa transferência de práticas privadas para o setor público, em Minas Gerais, virou referência; a turma do Vicente Falconi, do INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial) começou a levar sistemas de gestão, ensinou o governo a criar metas, cobrar o desempenho e fazer o acompanhamento. O resultado foi bom e isso foi replicado em vários lugares. Por exemplo, o governador de Pernambuco, que é

“As revistas, os jornais de negócios têm coletâneas de casos de sucesso e quase não têm os casos de fracasso.”



“As pessoas são muito parecidas, seja nas empresas ou no governo.”



do partido socialista, aderiu a esse movimento e está conseguindo resultados excepcionais em Pernambuco. E ele é um esquerdista de fato, mas é um pragmático que percebeu que não se trata de uma questão ideológica, mas sim de fazer o estado funcionar melhor e a vantagem é que sobra caixa. A Lei de Responsabilidade Fiscal colocou um limite para o gasto do Estado com funcionalismo, por exemplo, então não há muita margem de manobra. O que os governos começam a perceber é que, se melhorarem a gestão, conseguirão melhor resultado financeiro e terão mais recursos para investir. Por isso, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a reforma administrativa que vieram na mesma época, em 1995, deram um empurrão importante nesse processo. Isso está indo além da ideologia e se tornando uma coisa pragmática de bons e maus governos do ponto de vista de gestão.

DENILDE – Isso está relacionado com o próprio processo político, porque os governadores e prefeitos

estão pensando nas suas reeleições e temos um sistema democrático, no qual as pessoas vão fazer avaliação dos serviços, principalmente nos governos municipais e estaduais, onde o eleitor está mais preocupado com a gestão do serviço público. É para quem ele reclama sobre segurança, saúde, educação, então o próprio sistema eleitoral acaba sendo uma pressão para que os governadores façam política de gestão visando a reeleição.

EDUARDO – Não é somente o financeiro, mas o benefício que o cidadão está recebendo. E aí é preciso acelerar o processo.

ALEXANDRE – Uma das áreas que mais cresce no uso de metodologias de gestão básicas – como a divisão de um setor, onde você dá cada área para um dono e cobra resultados –, é a de Segurança Pública. No Rio de Janeiro e em Pernambuco os avanços alcançados nessa questão se devem a isso. Eles dividiram o Estado em áreas, entregaram essas áreas para responsáveis, criaram metas e cobram. Eduardo Campos,

governador de Pernambuco, faz reuniões mensais com o Secretário de Segurança, o Delegado Regional e o Chefe da PM da área e cobra resultados. Cria-se uma meta de redução do número de assaltos e de homicídios e cobra, como se faz em qualquer empresa, o resultado por área. Algo trivial nas empresas que, levado ao setor público, está se mostrando revolucionário. Parte da popularidade do Aécio Neves em Minas Gerais se deve à melhoria dos serviços públicos na região.

GRACIOSO – A melhoria das estradas, por exemplo. As estradas de Minas eram uma tragédia.

ALEXANDRE – Pode ter um pouco de ideologia de um lado ou de outro, mas tudo é muito pragmático.

DIEGO – É a porta giratória, são as pessoas da iniciativa privada, que são técnicos e vão trabalhar no poder público. Existem diversos cargos de importância como CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Secretarias, Ministérios. Essas pessoas trazem esse conhecimento da iniciativa privada e implementam, ➔

“Você não é avaliado apenas porque fez certo ou errado, ou se foi competente ou não na sua função como ocorre na área privada.”

como no caso da SDE (Secretaria de Direito Econômico). Só que aí há uma série de questões, porque um Secretário de Estado não ganha R\$ 10 mil. Então, como atrair e manter profissionais com mestrado e doutorado no exterior trabalhando no poder público? Vê-se também muito inchaço da máquina. Brasília tem aposentadorias gigantescas e salários enormes porque teve de levar essas pessoas há 50 anos para o meio do deserto, para serem funcionários e, até hoje, paga-se o preço por isso. De um lado do problema, como é que se atrai hoje em dia, se remunera bem e mantém essas pessoas trazendo ideias de gestão? De outro, será que não vai criar um problema lá na frente? Esses são os dilemas.

MÁRIO RENÉ – Ao mesmo tempo que existe o pessoal que serve cafezinho no Senado ganhando R\$ 7 mil por mês, há pessoas gabaritadas do funcionalismo público ganhando metade ou um terço do que ganharia na iniciativa privada. Enquanto não se conseguir eliminar essas coisas, fica essa “imagem” bem estranha do mundo público.

DIEGO – Exatamente. Os cargos menores, por exemplo, um cargo de *office-boy*, na iniciativa privada, ganha muito menos do que a mesma pessoa na iniciativa pública.

MÁRIO RENÉ – E a que se deve isso? É a imagem que fica.

ALEXANDRE – Uma coisa interessante é a briga que está acontecendo agora com a questão de se divulgar salários de servidores públicos. A Prefeitura de São Paulo expôs no site os salários de todos os servidores públicos e aparece o cafezinho, as mordomias... Na ponta do atendimento ao público, os salários são muito baixos, o que dificulta levar pessoas gabaritadas para cargos mais importantes. Aí se tem uma discussão jurídica, já teve liminar para os dois lados sobre se pode ou não revelar os salários das pessoas. A tendência parece ser no sentido da transparência. Quando começa a mostrar tais aberrações fica mais difícil sustentá-las. Então, embora não seja capaz de voltar na história para entender por que acontece, olhando para frente, a transparência tende a reduzir isso. Não vai se conseguir demitir a pessoa que ganha R\$ 7 mil para servir cafezinho porque ele já tem estabilidade no emprego, mas vai ter dificuldade para admitir outro servidor com esse salário, quando tiver de exibir a sua folha de pagamento para a população. O projeto é uma coisa que atrai gente boa.

MÁRIO RENÉ – Talvez seja o caso do próprio Henrique Meirelles

no Banco Central. Essas pessoas estariam lá por altruísmo? O que as leva a estar no serviço público tentando fazer com que ele produza? A grande pergunta é: se há pessoas no serviço público que conseguem, milagrosamente, como por exemplo no Rio de Janeiro, onde o Secretário de Segurança conseguiu diminuir o índice de bagunça em certas favelas, por que isso não acontece com os outros 120 milhões de brasileiros? Se isso acontecesse, o Brasil começaria a ser um modelo, mas não acontece porque é uma exceção.

ALEXANDRE – Não é exceção, é o começo. Isso é muito recente.

DIEGO – O que me motiva é que tenho uma formação acadêmica e estudei no exterior, onde há oportunidade de se trabalhar com problemas complexos. Tenho 34 anos e quando me comparam com colegas que estudaram comigo, perguntam como tenho um cargo desses, se um alemão de 60 anos não consegue fazer o que faço aqui? O Brasil lhe dá a oportunidade de acessar problemas complexos, com autonomia e poder de decisão para implementar uma ideia ou um projeto. Isso é muito estimulante. É óbvio que, além de ter resultado, também se aprende muito, cresce e isso lhe dá um ganho na carreira, e assim partir para um cargo maior ou voltar valorizado para a iniciativa privada.

GRACIOSO – Você sonha em desligar-se do serviço público um dia e trabalhar no lado privado?

DIEGO – Eu sou um técnico, não sou um político, para mim é uma experiência de governo.

GRACIOSO – Diego, não estou bisbilhotando, quero entender melhor a motivação dos bons profissionais que estão no serviço público como você. A exemplo de seu currículo, o que os motiva e até quando realmente eles conseguem aguentar aquela pressão que nós sabemos que existe?

DIEGO – Por algum tempo. Há um projeto a ser cumprido. Mas é uma pressão muito grande abrir mão de uma vida em São Paulo para viver em Brasília...

MÁRIO RENÉ – O que você chama de pressão muito grande, já que, na iniciativa privada, com certeza, a pressão é maior?

DIEGO – Eu não acho. No setor público, lidamos com coisas muito grandes e o salário é menor. Brasília é uma cidade um pouco inóspita, um deserto, não se cria laços, eles estão em outro lugar. Precisa-se estar sempre atento porque há muita desconfiança do

bom funcionário, mesmo querendo fazer tudo certo. Por exemplo, quero contratar um bom perito técnico, vem alguém e diz: “Olha, tem de ver se não vão achar que você direcionou a contratação”.

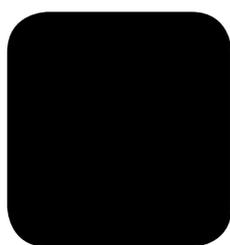
DENILDE – Você não é avaliado apenas porque fez certo ou errado, ou se foi competente ou não em sua função, como ocorre na área privada. Vai ser avaliado se a sua medida atingir outro político que tem algum interesse ou se, para fazer alguma coisa, teve de negociar com outro setor que não era exatamente o que você queria. Então, os dois mundos têm pressões, não sei quem é mais ou menos, mas são pressões diferentes que acabam impedindo a pessoa que é competente de ser competente. Trabalhei por pouco tempo no serviço público e ainda tenho vários amigos lá e todos comentam: “Algumas vezes quero fazer, sei que poderia fazer, mas não faço porque isso vai atingir alguma questão política que não está em

minhas mãos”. É outra visão. Há muitos problemas que acabam impedindo o bom desempenho dos bons funcionários.

DIEGO – Mas é fácil a gente falar da CVM, da SDE, do Banco Central, porque, com certeza, conseguem atrair profissionais para ter essa experiência. O que me preocupa são os setores como Segurança Pública, Transporte, Saúde. Quem são esses profissionais? Ele é um Secretário de Segurança Pública, mas o que isso vai acrescentar na carreira dele? Como ele vai ser visto? O que ele pode ser depois disso? Para onde vai? Existem diversos setores que são um beco sem saída ou que são extremamente ideológicos. É com essas pessoas que me preocupo.

GRACIOSO – Outro dia, estava ouvindo uma entrevista com o Secretário da Segurança Pública do Estado de São Paulo que falava sobre a queda na taxa de homicídios e notei transparência em

“A tecnologia de gestão que existe no Brasil é exportada para os países latino-americanos e para os países africanos, então poderíamos valorizar mais essa iniciativa.”



sua voz, entusiasmo pelo que está fazendo, pelos resultados que são muito bons, pelo projeto, enfim, pela obra que ele considera, com toda a razão, importante e útil para a coletividade. Não podemos minimizar a importância do idealismo no serviço público, felizmente ainda há muito.

DENILDE – Professor, não é só no serviço público brasileiro. Como sou da área de Relações Internacionais, sempre lembro do sistema internacional, porque o discurso do Obama de convocação das pessoas para irem para o serviço público americano, que é tão criticado quanto o nosso e tem mazelas terríveis, foi exatamente usar o discurso do idealismo. O idealismo funciona muito na decisão de entrar no sistema e se profissionalizar. Vejo pela quantidade de alunos que querem servir o Itamaraty, porque acham que podem fazer a diferença e, no sistema público, podem sim, em alguns casos, fazer a diferença. São pessoas que estão realmente imbuídas de fazer política, pensando no bem público, que é a base de toda a área política. O Alexandre falou sobre esse momento de mudança silenciosa e parte desse movimento é porque nos últimos 15 anos tem sido implementada uma política de profissionalização do setor público. Na Escola de Administração Pública, todos os cursos têm sido ministrados pensando não apenas na alta administração, mas também na baixa administração pública, na pessoa que atende no INSS, que preenche a documentação. Essa também é uma mudança positiva no sistema público brasileiro.

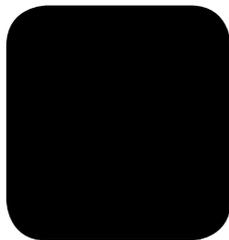
“Se você cria instituições que privilegiam corrupção, as empresas corruptas serão mais eficientes. Será que não estamos nesse caminho?”

MÁRIO RENÉ – Queria fazer três comentários muito rápidos em cima disso. Primeiro, quando se pega um funcionário público de um nível mais simples, há dois pontos que são muito comuns na iniciativa privada: o prêmio, bônus, recompensa ou punição. Vamos pegar como exemplo a nossa Escola: o professor chega atrasado na sala de aula, ministra aulas ruins e briga com os alunos; ele é chamado atenção até ser demitido. E um professor que é bem avaliado, tanto pelo chefe de departamento quanto pelos alunos, recebe bônus. Esse professor vai tentar brigar menos com os alunos, preparar melhor a aula, não chegar atrasado para receber o bônus e quem sabe ser promovido. Isso em geral não acontece no serviço público. Se o sujeito no Imposto de Renda resolveu brigar com alguém que vai lá reclamar, o azar é de quem foi reclamar, se é que ele não vai ser preso por desacato. E se ele atender maravilhosamente bem, não vai aparecer como funcionário do mês. Isso não acontece e é básico no sentido de desenvolvimento humano. A próxima pergunta é se essa mudança de modelo rumo a um profissionalismo melhor é não uma exceção, mas um começo? Outro ponto é que a iniciativa privada não é um modelo, é uma máquina de moer carne. Se pegar-

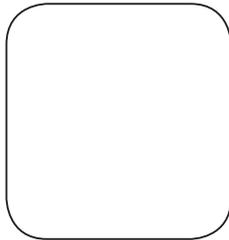
mos aqueles executivos típicos em ponte aérea ou viajando de avião que não desgrudam do *notebook* e trabalham 24 horas por dia também não são um modelo de vida. O mundo privado também faz burradas enormes, no primeiro problema de lucratividade são as pessoas que vão embora. Então, quando se fala de um funcionário como “colaborador”, eu pessoalmente acho um absurdo, ele é funcionário e não colaborador. Mas isso é uma discussão para outra Mesa-Redonda. No serviço público ele é mais família do que na empresa privada. Em uma família nenhum irmão, tio ou sobrinho é demitido se a renda for menor. No sentido público, a coisa permanece, evidentemente, às custas do tal do contribuinte.

DIEGO – Dentro da iniciativa privada há ninhos de conforto em empresas e escritórios, é uma questão de ambição das pessoas. Grande parte da estrutura corporativa tem pessoas que são quase tão estáveis quanto um funcionário público, conhecem o trabalho, fazem a mesma coisa há anos e não trabalham tantas horas. No mundo público, tem aquela pessoa que quer crescer, dirigir o órgão, dar um rumo e também aquela que passou no concurso, acabou.

GRACIOSO – Na verdade, Diego, a nossa experiência aqui na Esco-



“Ultrapassamos a questão da eficiência, estamos indo até na razão de ser da organização pública e da administração privada.”



la mostra que tempo de casa, em geral, é positivo – as pessoas com mais tempo de casa, com mais vivência aqui dentro produzem mais. Aquilo que chamamos de “estabilidade” não é tão ruim assim e em muitas empresas particulares não existe oficialmente a estabilidade, mas ela existe na prática. Um certo número de pessoas são estáveis e sem elas talvez o negócio não andaria tão bem. O problema é que no serviço público os que mais buscam a estabilidade são justamente os menos produtivos.

EDUARDO – Ultrapassamos a questão da eficiência, estamos indo até na razão de ser da organização pública e da administração privada. São estruturas diferentes. Se pensarmos uma organização, ela é uma estrutura de governança de incentivo e de monitoramento, só que os incentivos públicos são diferentes dos privados. O que talvez seja interessante incluir nessa discussão é se o salário é um motivador eficiente e se essa transparência é um controle eficiente, como foi dito.

DENILDE – Concordo com você no sentido de que são dois mundos tão distintos nesse aspecto da gestão, que compará-los, algumas vezes, se torna problemático, mas a experiência internacional é que a transparência é um ponto importante. Sei como vou ser cobrado, e sei também que vou ser cobrado mais do que a estabilidade ou instabilidade no emprego. É isso que motiva o funcionário a atender bem no serviço público. Ele sabe que vai ter algum tipo de controle. Há um fator que quero destacar sobre o que o Mário falou da imprensa. Na verdade, o que exerce essa capacidade de transparência são as organizações do terceiro setor que acabam sendo uma boa ferramenta de gestão, porque o trabalho que o setor público tem com essas instituições também acaba influenciando no monitoramento, nas políticas, na vontade de mudar, de implementar políticas e acho que valeria outra discussão que é sobre essa relação entre o Terceiro Setor e o Setor Público.

ALEXANDRE – O Estado e as empresas são mundos diferentes. Quando se ouve, por exemplo, o Professor Falconi, ele participou de quase todos esses processos nos Estados, não só em Minas Gerais, mas no Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Pernambuco, e diz que as pessoas são muito parecidas, seja nas empresas ou no governo. Se ninguém cobra ou bonifica, elas entram numa zona de conforto e os ambientes tendem à entropia, ao marasmo, à falta de vontade de fazer acontecer. Quando se cobra resultados e premia os melhores, o ambiente muda. Achar que o governo vai funcionar igual a uma empresa é uma bobagem. São de fato organismos diferentes. Não se pode fazer demissões em massa no Estado, cada vez que houver uma queda de arrecadação, como se faz na empresa privada, mas tratar as pessoas como se trata numa empresa, se ela trabalha numa estatal ou numa autarquia, é uma coisa que tem dado resultados.

GRACIOSO – E é possível? ➔



“A iniciativa privada não é um modelo, é uma máquina de moer carne. Se pegarmos aqueles executivos típicos em ponte aérea ou viajando de avião que não desgrudam do notebook e trabalham 24 horas por dia também não são um modelo de vida.”



ALEXANDRE – É possível. Isso está acontecendo, tem pelo menos nove Estados adotando políticas desse tipo. Ao menos 10 municípios estão ligados ao projeto de um organismo que se chama Movimento Brasil Competitivo, que é parceiro do Falconi. Penso que esse é o começo de um processo grande de mudança, e a mudança de atitude mais importante é a iniciativa privada, cansada talvez de olhar para problemas gigantes e achar que não tem solução, está começando a pensar de uma maneira mais produtiva, que é “como a gente consegue empurrar o atraso para trás?” Aquela pessoa do cafezinho que ganha R\$ 7 mil vai continuar ganhando esse dinheiro por muito tempo, vamos continuar tendo 10 mil pessoas trabalhando no Senado, a reforma fiscal vai demorar para acontecer. Mas conseguimos empurrar esse entulho administrativo para um

canto menor e criar áreas de excelência que vão se multiplicando porque os políticos querem ser eleitos ou os secretários querem ter um orçamento mais confortável para investir. Há uma mudança importante em curso e que vai dar frutos.

MÁRIO RENÉ – Ou que vai gerar uma antinomia. Duas pessoas me vêm à cabeça, em relação ao que você está falando, para gerar uma antítese e uma confusão – como qualquer assunto polêmico. Uma é Fernando Collor de Mello, que foi eleito em novembro de 1989 como o “Caçador de Marajás”. A população brasileira o elegeu só por causa disso – e porque era bonito, simpático e jovem. Mas também porque tinha acabado com essa cultura de pessoas ganhando fábulas de dinheiro em Alagoas. Isso faz 21 anos e todos conhecem sua história. E

uma pessoa anterior a ele que também não vingou, apesar de ser brilhante, o Helio Beltrão, que foi Ministro da Desburocratização, acho que no Governo Geisel, em que ele tinha como meta tornar o serviço público mais racional e funcionando de uma forma mais eficiente e ele não deu certo, quer dizer, “forças ocultas” do Janio fizeram com que ele se tornasse uma impessoa orwelliana. Acho que temos problemas maiores. Eu realmente torço para que esse seja um começo e não apenas uma exceção, mas acho que a herança que temos das Capitânicas Hereditárias e toda uma cultura lusófona, luso-espanhola, que está muito enraizada de dar benefícios, é uma coisa que vai demorar muito tempo ainda para sumir. Não sei que fórmulas podem ser adotadas. Sempre pergunto por que essas pessoas que deram certo não são copiadas por mais gente.

ALEXANDRE – A multiplicação dessas práticas é uma coisa impressionante e aí acho que a imprensa, e eu faço parte dela, tem um papel importante que talvez não esteja sendo bem exercido. Se olharmos o que a imprensa faz no jornalismo de negócios, há um excesso de casos de sucesso. As revistas, os jornais de negócios têm coletâneas de casos de sucesso e quase não têm os casos de fracasso, a cobertura mais crítica, que são tão comuns quanto. Na área pública é o contrário: praticamente só tem denúncia e pouquíssimo espaço para experiências de sucesso, o que nos dá a ideia de que há apenas casos ruins, notícias ruins, o que não é verdade.

DIEGO – Conseguir uma mídia positiva é difícil, fazemos coisas bem legais e, às vezes, é mais fácil conseguir espaço no exterior. A universidade estrangeira se interessa, mas aqui não tem o mesmo barulho.

MÁRIO RENÉ – O próprio sistema do Imposto de Renda brasileiro, a coisa eletrônica é fantástica e o que vai acontecer agora em outubro, as urnas eletrônicas brasileiras são de primeiro mundo. Temos coisas como o próprio sistema bancário, a FEBRABAN, a Embraer, que era uma estatal pura e agora foi privatizada, é um modelo mundial.

DENILDE – A tecnologia de gestão que existe no Brasil é exportada para os países latino-americanos e para os países africanos, então poderíamos valorizar mais essa iniciativa.

“Ao mesmo tempo que existe o pessoal que serve cafezinho no Senado ganhando R\$ 7 mil por mês, há pessoas gabaritadas do funcionalismo público ganhando metade ou um terço do que ganharia na iniciativa privada.”

GRACIOSO – Duas coisas. A primeira uma referência à Embraer, que é um exemplo fabuloso de planejamento de longo prazo no setor público. A Embraer nasceu, na verdade, muitos anos antes de ser formada pelo Ozires Silva, com o ITA, de onde surgiram os primeiros engenheiros especializados em aeronáutica. Teve continuidade no CTA, o Centro de Tecnologia Aeronáutica também em São José dos Campos, onde as ideias daquela meninada do ITA eram postas em prática e foi só a partir daí, no terceiro elo da corrente, que surgiu a Embraer, beneficiando-se de tudo o que veio antes. E tudo foi planejado e executado por servidores públicos. Como você disse, não há muita diferença entre os bons, estejam eles onde estiverem.

MÁRIO RENÉ – Professor Gracioso, já que o senhor citou a Embraer, outro exemplo, no setor público, é o Hospital das Clínicas, uma referência para a América Latina e de eficiência muito grande.

GRACIOSO – Como meu testemunho final, uma palavra de consolo, mas também de desalento. Às vezes, achamos que o grau de educação pública, de formação cultural cada vez menos ibérico e mais cosmopolita acabarão por eliminar as mazelas de que falamos. Não tenham tanta esperança. Vejam o que está acontecendo nos Estados Unidos: de 2007, 2008 para cá eles gastaram, jogaram no lixo US\$ 1,3 trilhão, quase o PIB brasileiro, em supostas campanhas de combate ao terrorismo. O que fizeram com esse dinheiro, ninguém sabe realmente, e só no Iraque os generais estão pisando em ovos porque tem auditores do governo deles no Iraque para mostrar onde gastaram, de um ano e meio para cá, US\$ 8,5 bilhões, que simplesmente desapareceram. Deveriam ser usados na reconstrução do país e pararam no meio do caminho, o que mostra aquele velho chavão “o preço da liberdade e da ética é a eterna vigilância”. Não adianta, a natureza humana, infelizmente, é corruptível e não só no Brasil, mas em qualquer país.

ESPM